

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY

Využívání outsourcingu v obcích

The Use of Outsourcing in Municipalities

Student:

Soňa Szotkowská

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. David Lenert, Ph.D., MBA

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra veřejné ekonomiky

Zadání bakalářské práce

Student: **Soňa Szotkowská**
Studijní program: B6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: 6202R055 Veřejná ekonomika a správa
Specializace: 00 Veřejná ekonomika a správa
Téma: **Využívání outsourcingu v obcích**
The Use of Outsourcing in Municipalities

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska outsourcingu
 3. Analýza využívání outsourcingu ve vybraných obcích
 4. Zhodnocení využívání outsourcingu v obcích
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2.
PEKOVÁ, Jitka. *Finance územní samosprávy: teorie a praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 587 s. ISBN 978-80-7357-614-1.
STÝBLO, Jiří. *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2005. 116 s. ISBN 80-7357-094-7.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. David Lenert, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 23.11.2012
Datum odevzdání: 10.05.2013

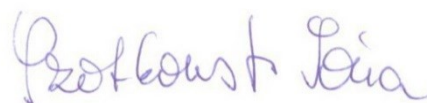
doc. Ing. Petr Tománek, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu“.

V Ostravě dne 10. května 2013



.....
Soňa Szotkowská

OBSAH

1	Úvod.....	1
2	Teoretická východiska outsourcingu	3
2.1	Vymezení pojmů	3
2.2	Vývoj outsourcingu	4
2.3	Co a proč outsourcovat?	6
2.3.1	Činnosti vhodné pro outsourcing	6
2.3.2	Důvody pro zavedení outsourcingu.....	7
2.4	Výhody, nevýhody a rizika outsourcingu	11
2.4.1	Výhody a nevýhody outsourcingu.....	11
2.4.2	Rizika	12
2.5	Právní aspekty a proces outsourcingu	14
2.5.1	Právní základ	14
2.5.2	Outsourcingová smlouva.....	14
2.5.3	Formy outsourcingové smlouvy	15
2.5.4	Obsah outsourcingové smlouvy	17
2.5.5	Outsourcingový proces.....	19
3	Analýza využívání outsourcingu ve vybraných obcích	21
3.1	Obec – základní územní samosprávný celek (ZÚSC).....	21
3.2	Metodika.....	23

3.3	Obce do 1000 obyvatel.....	24
3.4	Obce 1000 – 5000 obyvatel.....	27
3.5	Obce 5000 – 20 000 obyvatel.....	29
3.6	Obce 20 000 a více obyvatel	30
4	Zhodnocení analýzy, návrhy a doporučení	33
4.1	Zhodnocení využívání outsourcingu v obcích	33
4.2	Nejčastěji outsourcované činnosti	35
4.3	Podíl outsourcingu & vlastních zaměstnanců	39
4.4	Primární faktory při outsourcování	40
4.5	Outsourcovat či neoutsourcovat?	41
4.6	Doporučení	44
5	Závěr.....	46
	Seznam použité literatury	49
	Seznam zkratek	53
	Seznam obrázků	
	Seznam tabulek	
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	

1 ÚVOD

Jako počátek outsourcingu můžeme označit dělbu práce. Specializace lidí na určitou práci vede nejen k efektivnějšímu využívání zdrojů, ale také hlubšímu poznání dané věci, znalosti řešení vzniklého problému a ke zvýšení znalostí lidí, kteří se danou činností zabývají. K zásadnímu rozmachu a masovému užití dochází koncem 80. let minulého století, kdy se začíná měnit pohled na vývoj a fungování ekonomiky. Koncem devadesátých let 20. století a počátkem 21. století dochází k dalšímu zrychlení globalizačních procesů. Hlavní roli hraje zejména masivní nástup informačních a komunikačních technologií, které uspořádaly rozvoj outsourcingu.

Outsourcing, tedy vytěsnění některých činností „ven“ k externímu dodavateli je nástroj pro racionalizaci a zefektivnění procesů uvnitř organizace. Nejenže přispívá ke snižování nákladů, umožňuje organizacím „uvolnit ruce“ pro zaměření se na hlavní činnost a jejich rozvoj. Využití outsourcingu představuje dosahování úspor u těch činností organizace, jejichž zabezpečení vlastními silami je neefektivní, resp. efektivní je, ale neumožňuje plné využití kapacity, a to jak technické tak personální. Shrnutí využití outsourcingu lze výrokem Henryho Forda (1923):

„Pokud existuje něco, co nemůžeme udělat efektivněji, levněji a lépe než naši konkurenti, je nesmyslné takové činnosti vykonávat, měli bychom přijmout někoho, kdo to umí lépe než my“.

Předmětem bakalářské práce je analýza využívání outsourcingu ve vybraných obcích v rámci Moravskoslezského kraje, jež byly rozděleny do čtyř skupin. Prvním cílem bakalářské práce je přiblížení problematiky outsourcingu, vysvětlení základních pojmů a souvislostí. Druhým cílem autora je zjistit, jaké činnosti jsou v jednotlivých kategoriích obcí outsourcovány, přičemž předmětem zájmu bude také míra využívání outsourcingu či podíl zabezpečování služeb externími a interními zdroji. Následovat bude komparace jednotlivých skupin obcí, vyvození závěrů a doporučení.

Při vypracování bakalářské práce a k dosažení stanovených cílů byla použita metoda deskriptivní analýzy, která byla uplatněna především v teoretické části bakalářské práce. Deskriptivní analýza stavěla na rešerši odborné literatury, na kterou je v průběhu bakalářské

práce odkazováno. Další použitou metodou je metoda komparativní analýzy, která byla využívána především v praktické části, tedy třetí a čtvrté kapitole.

Bakalářská práce je strukturována do pěti kapitol, přičemž první a poslední kapitolu tvoří úvod a závěr. Druhá kapitola se zabývá teoretickými východisky outsourcingu - tedy vymezením pojmů, historií, důvody pro outsourcing, právními aspekty a samotným procesem outsourcingu. Třetí a čtvrtá kapitola jsou pak z převážné části zaměřeny na praktickou část bakalářské práce. Jejím hlavním pilířem je vypracovaný dotazník, jenž byl rozeslán 200 obcím na území Moravskoslezského kraje. Třetí kapitola se zabývá analýzou využívání outsourcingu ve vybraných obcích, čtvrtá kapitola je zaměřena na zhodnocení analýzy, komparaci jednotlivých skupin obcí a doporučení.

Při zpracování bakalářské práce byly použity současné a relevantní odborné teoretické zdroje související s danou problematikou. Vzhledem ke skutečnosti, že v České republice je této problematice věnována poměrně malá pozornost, bylo vydáno jen velmi málo samostatných odborných publikací. Proto byly dalšími zdroji odborné časopisy, internetové zdroje a cizojazyčné publikace. Podrobný přehled jednotlivých zdrojů je uveden v seznamu použité literatury v závěru této bakalářské práce.

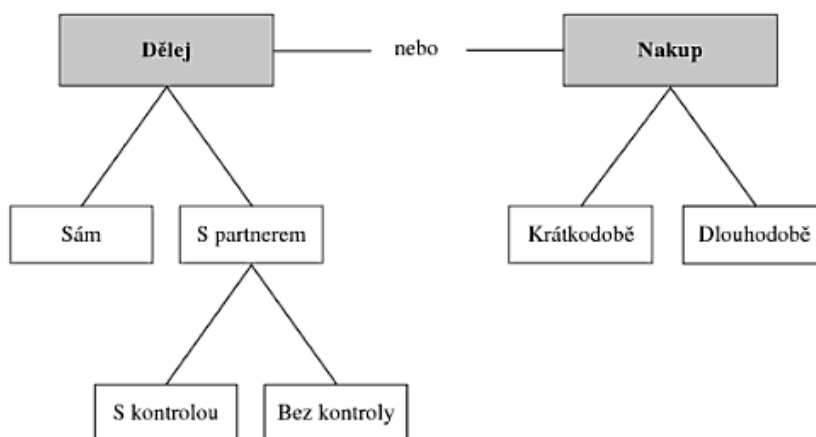
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA OUTSOURCINGU

2.1 Vymezení pojmů

Aby bylo možné problematiku outsourcingu vůbec uchopit, je nezbytným východiskem vymezení pojmů. Vedle outsourcingu budou vymezeny i příbuzné pojmy jako je insourcing a offshoring.

Outsourcing (Outside Resource Using) v doslovném překladu znamená využívání vnějších zdrojů. Chápat ho lze také jako složeninu nikoliv tří, ale dvou částí - z anglického „out“ (v překladu „vně“) a „source“ (neboli „zdroj“). Při outsourcingu se tedy jedná o přesunutí (vytěsnění) jedné nebo více aktivit, které doposud realizovala organizace ve vlastní režii, na externí subjekt, od kterého výsledky těchto aktivit nakupuje. Outsourcing představuje rozhodování mezi dvěma strategiemi „dělej nebo nakup“ (Make or Buy) – viz Obr. 2.1.¹

Obr. 2.1 Rozhodování typu dělej nebo nakup



Zdroj: DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*, 2010, s. 2

Definice a výkladů pojmu „outsourcing“ lze najít velké množství. Maisner uvádí tuto definici:

„ Outsourcing znamená, že firma vyčlení různé podpůrné a vedlejší činnosti a svěří je smluvně jiné společnosti čili subkontraktorovi, specializovanému na příslušnou činnost. Je to

¹ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*, 2010, s. 1.

tedy druh dělby práce, činnost však není zajišťována vlastními zaměstnanci firmy, nýbrž na základě smlouvy“.²

Rydvalová a Rydval pak uvádí, že „*outsourcing je dlouhodobý smluvní vztah s „někým“ vně vlastní organizace na poskytování služeb v jedné nebo více oblastech její činnosti*“.³ Jedním z hlavních důvodů využívání outsourcingu je zvýšení efektivity. Organizace se pak může soustředit na ty aktivity, které ovládá nejlépe, a které jsou hlavním předmětem její činnosti. Ostatní podpůrné a doplňkové činnosti nakoupí a nemusí se jimi de facto zabývat.⁴

Pojem outsourcing se často mylně zaměňuje s výrazem „**offshoring**“ nebo „offshore outsourcing“, anglický překlad tohoto slova je „mimo pobřeží“. Původně byl tento pojem spojován s tzv. daňovými ráji, v novém kontextu ho v roce 2002 uvedl časopis Wall Street Journal, když vymezil offshoring jako přesun některých nebo všech činností do nízkonákladových zemí. Offshoring je v podstatě outsourcing na velké vzdálenosti.⁵ Offshoring se však ukázal být pro politiky tzv. „horkým bramborem“, jelikož na rozdíl od „domácího“ outsourcingu, ve kterém mají zaměstnanci možnost udržet si svou práci či ji transferovat k dodavateli služby, offshore outsourcing s velkou pravděpodobností povede k jejich propouštění.⁶

Opakem outsourcingu je **insourcing**, kdy dochází k začlenění služby poskytované původně smluvně dodavatelsky do podnikových činností. V praxi mohou vést k insourcingu například nižší transakční náklady, složitá koordinace s externím dodavatelem či bezpečnostní důvody. Další situací vedoucí k insourcingu pak můžou být strategické důvody, tedy pokud se rostoucí organizace rozhodne najmout vlastní účetní, protože ji plně vytíží.⁷

2.2 Vývoj outsourcingu

Ačkoli se outsourcingu v současné době věnuje velká pozornost, o nový koncept se nejedná. Na druhé straně určit alespoň přibližně jeho počátky, je poměrně složité. Hlavním důvodem je

² MAISNER, M., ČERNÝ, J. *Právní aspekty outsourcingu*, 2012, s. 2.

³ RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě*, 2007, s. 3.

⁴ KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*, 2010, s. 26.

⁵ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*, 2010, s. 4.

⁶ CIO magazine: *Outsourcing Definition and Solutions*, on-line.

⁷ Management mania: *Insourcing*, on-line.

nejednotnost s ohledem na významový obsah outsourcingu jako takového. V literatuře se lze setkat i s názorem, že tento proces doprovází lidstvo už od vzniku prvních společenstev.⁸ Jako začátek outsourcingu můžeme označit i dělbu práce. Specializace skupin lidí na určitou práci sebou přinesla také hlubší poznání dané věci, znalost řešení vzniklého problému, v neposlední řadě tím docházelo také k zvýšení znalostí určité skupiny lidí, která se danou věcí (výrobou) zabývala.

Více se jím začaly podniky zabývat v 60. letech 20. století. K zásadnímu rozmachu outsourcingu a jeho masovému užití (v USA) došlo koncem 80. let minulého století, kdy outsourcing začaly využívat velké firmy, jako je např. Kodak, Xerox, GM a další. Právě Eastman Kodak přišel v roce 1989 s outsourcingem informačního systému, kdy ohlásil vytěsnění velké části informačního systému třem externím organizacím: IBM měla obhospodařovat datová střediska a lokální komunikační sítě, Digital Equipment Corporation měla řídit telekomunikace a Business Land poskytoval podporu pro osobní počítače a uživatele. Důvodem kontraktu, který byl mimo jiné hodnocen jako velmi úspěšný (kontrakt mezi Kodakem a IBM dosáhl hodnoty 500 milionů USD), byla snaha soustředit se na strategickou činnost a snížit provozní náklady. Proto už v tomto případě můžeme hovořit o outsourcingu tak, jak ho chápeme dnes. Masovost outsourcingu tedy začala právě vytěsněním informačního systému.⁹

S nástupem globalizace, zejména pak 90. léta, znamenají pro outsourcing „přemístění“ činností nejen za hranice firmy, ale také za hranice regionu či země, a to zvláště u nekvalifikovaných prací. Během následujících několika málo let se vyčleňují i složité, vysoce kvalifikované a speciální práce, což ovlivňuje myšlení manažerů, nicméně přidělová vrásky nejen zástupcům pracujících, ale i vládám. Rozvoj outsourcingu uspíšily informační a komunikační technologie. Boj není veden tolik o „ruce“, jak o „mozky“. Řízení jednodušších výrob se přesouvá do méně vyspělých teritorií, zatímco vývoj a inovace se stávají zdrojem rychlého pokroku.¹⁰

Z pohledu teorie ekonomie jsou za základní průlom ve vývoji outsourcingu brány práce R. H. Coase (1937) a O. E. Williamsona (1961). Chicagský ekonom Ronald Coase „položil“

⁸ BLOKDIJK, G. *Outsourcing 100 Success Secrets: 100 Most Asked Questions*, 2008, s. 118.

⁹ BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*, 1998, s. 11.

¹⁰ STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců)*, 2005, s. 11.

základy smluvním přístupům v outsourcingu a zdůraznil vliv nákladů transakce. Ve své práci poukázal na to, že v rámci výměny zboží je nutné zabývat se komunikací, hledáním informací, vyjednáváním o cenách, právními náležitostmi apod. Vznikají tak náklady, které Coase označil jako „transakční“. Wiliamson, navazující na práci Ronalda Coase, objasňuje, že by manažeři měli při rozhodování o projektech poměřovat výrobní a transakční náklady (náklady spojené s prováděním dané aktivity zahrnující náklady na monitoring, kontrolu a řízení transakcí).¹¹

Významně se outsourcing v **České republice** rozšířil v devadesátých letech minulého století, kdy se v rámci transformačního procesu začal uplatňovat v řadě středních a velkých podniků i jiných organizací. Důvod byl jednoznačný – po roce 1989 stály bývalé komunistické státy Evropy, Československa nevyjímaje, před úkolem transformovat své ekonomiky na tržní kapitalistické systémy. Skutečnou podstatou centrálně řízených ekonomik byla neexistence trhů a z toho vyplývající neexistence cen. Socialistické ekonomiky pochopitelně neznaly ani podnikání – to bylo dokonce zákonem zakázáno. R. Holman uvádí, že „*potlačení podnikání zcela zapadalo do logiky centrálního plánování, neboť obě koncepce se naprosto vylučovaly*“.¹² V centrálně řízené ekonomice s chronickým převisem poptávky nad nabídkou, si podniky maximální objem svých potřeb zabezpečovaly svépomocí. S rozvojem tržního hospodářství nastal dynamický růst nabídky organizací specializovaných na různé činnosti (např. bezpečnost, stravování, ubytování, úklid či dopravu). Ty, s ohledem na svoji specializaci a úspory z rozsahu, byly schopny tyto služby zajišťovat kvalitněji a s nižšími náklady, než kdyby byly vykonávány vlastními zaměstnanci v podniku. Podobně to bylo i s kooperací ve výrobě, kdy bylo možné využít nabídky řady nově vzniklých soukromých firem či privatizovaných podniků, které ztratily svoji původní zakázkovou náplň.¹³

2.3 Co a proč outsourcovat?

2.3.1 Činnosti vhodné pro outsourcing

Šíře outsourcingu nezná mezí, outsourcovat se v dnešní době dá téměř vše. Nejčastěji jsou však outsourcovány podpůrné, oddělitelné činnosti, které nejsou hlavním gró společnosti

¹¹ RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě*, 2007, s. 9.

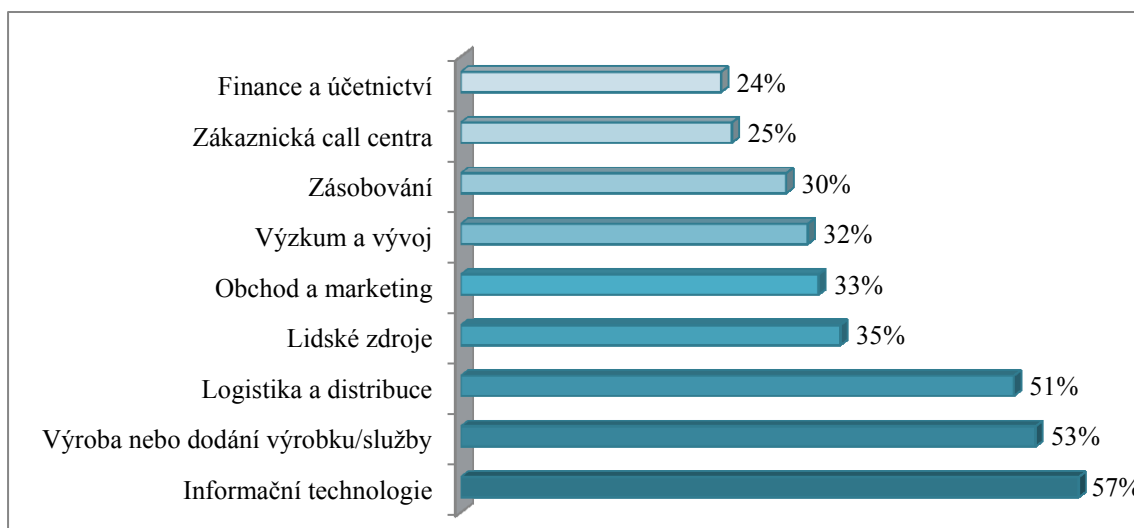
¹² HOLMANN, R. *Transformace české ekonomiky*, 2000, s. 9.

¹³ MATYS, L. *Outsourcing jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti podniku.*, bakalářská práce.

Příkladem nejčastěji outsourcovaných činností mohou být:

- informační technologie, ▪ účetnictví, ▪ úklid prostor, ▪ marketing,
- personální činnosti, ▪ ostraha objektů, ▪ správa a údržba, ▪ logistika,
- grafické a tiskařské služby, ▪ právní služby, ▪ stravování, ▪ a další.¹⁴

Obr. 2.2 Nejčastěji outsourcované oblasti



Zdroj: PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Outsourcing comes of age: The rise of collaborative partnering*. Dostupné z: http://www.pwc.com/en_GX/gx/operations-consulting-services/pdf/outsourcingcomesofage.pdf, vlastní zpracování.

Společnost PricewaterhouseCoopers provedla v roce 2007 průzkum zaměřený na nejčastěji outsourcované oblasti. Výsledky výzkumu jsou interpretovány v Obr. 2. 2. Na prvním místě, jako nejčastěji outsourcovaná oblast, skončily informační technologie s 57 %. Hned za nimi pak výroba nebo dodání výrobku či služby se svými 53 % a logistika a distribuce s 51 %. Mezi další oblasti, které si společnosti zajišťují externě, patří lidské zdroje (35 %), obchod a marketing (33 %), výzkum a vývoj (32 %) a zásobování s 30 %. Pod hranicí 30 % pak skončily zákaznická call centra a finance a účetnictví.

2.3.2 Důvody pro zavedení outsourcingu

Jedním z primárních důvodů pro outsourcing je snaha managementu hledat úspory, tedy snižovat náklady. Jak bylo již uvedeno výše, je chybou uchýlit se k vytěsnění nějaké činnosti výhradně jen z tohoto důvodu či tento parametr výrazně nadřadit nad jiné cíle. Finanční

¹⁴ PARLAMENT, VLÁDA, SAMOSPRÁVA. *Osvědčený outsourcing aneb dělba práce*, on-line.

důvody jsou jistě významným vodítkem k outsourcingu dané činnosti, měly by však doprovázet i ostatní cíle. Náklady jsou spíše než důvodem k outsourcingu jeho nejdůležitějším rozhodovacím nebo hodnotícím faktorem.¹⁵

Důvody pro zavedení outsourcingu v různých oblastech se liší, většinou se dají zařadit do jedné z následujících deseti skupin, kde prvních pět argumentů představuje strategické (dlouhodobé) přínosy, dalších pět pak taktické (krátkodobé) přínosy. Důvody jsou seřazeny dle jejich strategické důležitosti a zároveň míry úspěšnosti:

- (1) soustředění se na hlavní činnost organizace,
- (2) přístup k možnostem a schopnostem na světové úrovni,
- (3) rozšíření přínosů restrukturalizace,
- (4) sdílení rizik,
- (5) uvolnění zdrojů pro jiné účely,
- (6) uvolnění kapitálových prostředků,
- (7) přísun peněz,
- (8) snížení operativních nákladů,
- (9) zdroje jsou interně nedostupné,
- (10) některé činnosti jsou obtížně zvladatelné nebo zcela mimo kontrolu.

Vývoj šel však dále a v současné době se můžeme setkat ještě s dalšími důvody. Jedná se o využití know-how externích specialistů, zlepšení kvality dané služby či zabezpečení a ochrana kritických dat.¹⁶

Prvním strategickým důvodem je odsunutí doplňkových činností vně organizace za účelem aktivace vlastních zdrojů pro hlavní činnost. **Soustředění se na hlavní činnost** ve většině případů znamená snahu o redukci počtu zaměstnanců, či zvýšení flexibility v omezování či navyšování jejich počtu v okrajových oblastech. J. Stýblo ke koncentraci na hlavní činnost uvádí, že „*smyslem je intenzivní redukce režijních nevýrobních nákladů, které organizace spotřebovává stabilně za každých okolností.*“ Vyčleněním se získá možnost pružně regulovat skutečné náklady, a to například při sezónních výkyvech počtu zaměstnanců.¹⁷ Pro mnohé

¹⁵ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*, 2010, s. 27.

¹⁶ HÜBNER, M. [vedoucí týmu autorů]. *Outsourcing: příručka manažera*, 2008, s. 43.

¹⁷ STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců)*, 2005, s. 19.

organizace je hlavním důvodem k outsourcingu problém typu „jak na to“ v komplementárních oblastech, které spolykají velké množství času a pozornosti vedení.

Největší výhodou outsourcingu je **snadnější posun ke světové úrovni** ve funkční oblasti a tendence na světové úrovni setrvat. Pokud není organizace v dané oblasti „leaderem“, udržení se na světové úrovni je velmi nákladné a obtížné. Tento trend je nejvíce patrný v oblasti informačních technologií. Schopnosti a možnosti poskytovatelů IT služeb jsou výsledkem investic do nových technologií, vybavení, informací, ale i do lidského kapitálu. Proto outsourcingem IT získá podnik světové služby, které sám není téměř schopen vyprodukovat, ale může je relativně snadno nakoupit od specialistů v oboru.¹⁸

Outsourcing je často vedlejším produktem **kompletní přestavby podniku**, kdy se podnik snaží zaměřit se více na hlavní činnost. Proto se mu hodí některé činnosti vytěsnit ven k externímu dodavateli, který již požadovanou činnost provozuje na takové úrovni, jaká byla očekávaná od přepracování této činnosti uvnitř podniku. Po reengineeringu procesů, tedy zásadních a radikálních změnách v podniku, jsou obvykle k vytěsnění doporučovány procesy podpůrné.

Na sdílení rizik při outsourcingu lze nahlížet z obou stran, tedy ze strany zadavatele i poskytovatele, přičemž ve výsledku je podobný. Pokud dodavatel outsourcingové činnosti poskytuje své služby více zadavatelům, redukuje rizika vycházející z jednoho podniku. Může totiž investovat (např. i do výzkumu a vývoje), „jménem“ nikoli jednoho podniku, ale jménem všech svých klientů. Naopak podnik, který služby nakupuje, sdílí rizika se všemi ostatními zákazníky svého poskytovatele.¹⁹

Omezenost zdrojů je neutuchající podmínkou lidské práce, výroby a hospodaření. Stálým úkolem managementu je **efektivní alokace** těchto zdrojů a outsourcing je jednou z variant, jak přesunout zdroje z vedlejších činností podniku na tu hlavní, která je co se týče konkurenčních schopností organizace nejpodstatnější. Nejčastěji se jedná o přesunutí lidských zdrojů. Nastat může i opačná situace, kdy podnik nedokáže plně využít své zdroje pro hlavní činnost. Pak je možné tyto zdroje přesouvat na okrajové oblasti. Není-li např. plně využit technik na reklamační opravy, může opravovat pracovní zařízení ostatních zaměstnanců.

¹⁸ BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*, 1998, s. 17-18.

¹⁹ KISLINGEROVÁ, E. A kol. *Manažerské finance*, 2010, s. 28.

Outsourcing je cestou ke **snížení investic do okrajových oblastí organizace**, jelikož zadavatel na jejich zajištění vynakládá pouze běžné provozní výdaje. Kapitálové fondy jsou pak použitelné pro hlavní činnost organizace.

V rámci outsourcingu často dochází k **přesunu aktiv** od zadavatele outsourcingu k poskytovateli služby. Poskytovatel odkoupí zařízení (stojí, software, licence, aj.) od zadavatele, a odkoupený majetek pak používá k poskytování služby (zpět) podniku a obvykle i jiným klientům. Podnik tak inkasuje peníze za prodej vybavení.

Právě **redukce nákladů** je jeden z nejdůležitějších taktických důvodů k outsourcingu. Organizace, která vše zajišťuje interními zdroji, patrně vynakládá více finančních prostředků na zabezpečení služeb, než externí subjekt, který se na danou činnost specializuje. Ten je schopen tzv. *úspor nákladů rozsahu*, tedy úspor těch nákladů, jejichž výše na jednotku poskytovaných služeb s rostoucím rozsahem poskytovaných služeb klesá. Jedná se především o fixní náklady, které jsou pro provozování dané oblasti nutné.

Důvodem k outsourcingu může být také situace, kdy organizace **nemá přístup k potřebným interním zdrojům**. Příčinou může být geografické rozšiřování podniku či velká reorganizace, která jej oddálí nebo přímo „odstříhne“ od zdroje, protože daná oblast zůstane u původní části podniku.

Je-li činnost vedením organizace **těžko zvladatelná či zcela mimo kontrolu**, měly by být podchyceny příčiny takového stavu. Pokud je důvodem například nepochopení či nepodchycení požadavků podniku na činnost, její vytěsnění bude mít spíše negativní dopad.²⁰

Důvody pro realizaci outsourcingu lze shrnout do následujících čtyř skupin:

1. konkurenční,
2. věcné,
3. finanční,
4. organizační.²¹

²⁰ BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*, 1998, s. 17 – 23.

²¹ SMEJKAL V., RAIS K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, 2010, s. 306.

2.4 Výhody, nevýhody a rizika outsourcingu

2.4.1 Výhody a nevýhody outsourcingu

Tab. 2.1 Přehled výhod a nevýhod zavedení outsourcingu

	Outsourcing	Interní zdroje
Výhody	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zaměření na hlavní činnost ▪ přístup ke světové úrovni služeb ▪ nové technologie a jejich rychlý nástup ▪ využívání know-how specialistů ▪ odpadá zodpovědnost za danou oblast a její řízení ▪ převedení fixních nákladů na variabilní ▪ redukce investic ▪ přenesení rizik na dodavatele ▪ přísun peněz ▪ imunita proti fluktuaci, nemocnosti zaměstnanců a nedostupnosti kvalifikované síly ▪ lepší řízení okrajových aktivit ▪ uvolnění zdrojů pro jiné účely ▪ garantovaná kvalita a úroveň služeb 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vysoká operabilita ▪ menší riziko úniku inter. informací
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dlouhodobá smluvní vazba ▪ častý vznik závislosti na dodavateli ▪ nízká operabilita, nedostupnost v požad. čase ▪ ztráta kontroly nad procesem ▪ rizika krachu poskytovatele ▪ únik interních informací ▪ nesprávně nastavená komunikace ▪ odtržení/vzdálenost od reálného fungování u odběratele služby ▪ obtížně kvantifikovatelné přínosy ▪ možnost vzniku právních a sociálních problémů 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ obtížné udržení světové úrovně ▪ odpovědnost za oblast a její řízení ▪ nutnost investic do oblasti ▪ riziko stagnace oblasti

Zdroj: DVOŘÁČEK, J, TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*, 2010, s. 31, vlastní úprava.^{22, 23}

²² LANG, H. *Management trendy a teorie*, 2007, s. 177-180.

V Tab. 2.1 jsou shrnuty hlavní přednosti a slabiny outsourcingu ve srovnání s realizací činnosti uvnitř firmy. Ačkoli se může zdát, že poměrově jsou výhody i nevýhody zavedení outsourcingu vyvážené, většinu nevýhod lze do jisté míry eliminovat výběrem spolehlivého poskytovatele a sepsáním kvalitní smlouvy.

2.4.2 Rizika

Outsourcing, stejně jako jiné smluvní vztahy, s sebou přináší řadu rizik, která mohou vystoupit při chybné nebo formální aplikaci vyčlenění. Tato rizika jsou u outsourcingu vyšší a dotýkají se celé organizace. To platí zejména u outsourcingu činností a procesů, na kterých jsou závislé i ostatní útvary dané organizace. Příkladem mohou být služby v oblasti IT, logistiky apod. Výše rizika tedy lineárně stoupá s komplexností nakupované služby.

J. Dvořáček a L. Tyll uvádí, že *„na prvním místě by však mělo platit pravidlo, že pro outsourcing určité služby, činnosti, procesu či výrobku se firma rozhoduje jen tehdy, pokud na trhu existuje více potenciálních poskytovatelů a nikoli pouze jeden“*.²⁴

Jsou čtyři hlavní skupiny rizika, které organizace hodnotí:

- strategická rizika,
- operační rizika,
- transakční rizika,
- finanční rizika.

Mezi strategická rizika patří **ztráta kontroly; ztráta klíčových znalostí a kompetencí**, zvláště v oblasti ochrany duševního vlastnictví; budoucí změny u poskytovatele služeb, které mohou mít dopad i na zákazníka. Strategickým rizikem může být také **narušení důvěry** způsobené např. únikem osobních údajů.

Operační rizika jsou spojená se začleňováním procesů poskytovatele do podnikání a jeho případné **selhání při poskytování dané služby**. J. Dvořáček a L. Tyll konstatují, že *„pravděpodobně nejhorší noční můrou všech klientů outsourcingu je situace, kdy nebude poskytovatel schopen dostát svým závazkům a nechá klienta bez přístupu ke smlouvené službě nebo výrobkům“*.

²³ FANTA, P. *Outsourcing*, autoreferát k doktorské disertační práci.

²⁴ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*, 2010, s. 48.

Doložka o ukončení smlouvy, řešení sporů, odpovědnost, náhrady škody, záruky, převod aktiv, duševní vlastnictví majetku a platby za dané služby, to všechno jsou **příklady rizik transakčních**.

Faktory, jako jsou změny v základních úrovních nákladů, měnové kurzy, skryté náklady kontraktu, lze přeložit jako potenciální **finanční rizika** pro organizaci. Existují dva hlavní důvody, proč mohou být určité náklady i při důkladné kontrole přehlédnuty nebo zcela skryty. Některé náklady mohou být v prvním případě velmi těžko identifikovatelné – např. nutnost kontroly plnění outsourcingové smlouvy, která může významným způsobem zvyšovat náklady (tzv. skryté náklady). A zadruhé, některé náklady sice mohou být snadno odhaleny, ale jejich výskyt je jen velmi málo pravděpodobný. Pro eliminaci tohoto rizika je vhodné využít všechny nástroje controllingu a zároveň počítat s určitou finanční rezervou.^{25, 26}

Tab. 2.2 Rizika outsourcingu

Pořadí	Riziko outsourcingu	Četnost
1.	Přílišná závislost na dodavateli	61,8 %
2.	Ztráta klíčových znalostí a kompetencí	36,6 %
3.	Nedostatečná kvalifikace personálu outsourcera	35,9 %
4.	Neplnění kontraktu outsourcerem	33,0 %
5.	Nejasný vztah mezi náklady a přínosy	30,7 %
6.	Skryté náklady kontraktu	29,4 %
7.	Bezpečnostní problémy	20,6 %
8.	Nevratnost rozhodnutí pro outsourcing	9,8 %
9.	Možná opozice vlastního personálu	7,2 %
10.	Neschopnost adaptace na nové technologie	6,2 %

Zdroj: HÜBNER, M. [vedoucí týmu autorů]. *Outsourcing: příručka manažera*, 2008, s. 98, vlastní úprava.

Tab. 2.2 znázorňuje další možná rizika outsourcingu a jejich procentuální vyjádření četnosti dle M. Hübnera.

J. Stýblo jako jedno z hlavních rizik outsourcingu uvádí **bankrot dodavatele** služby, dále narušení ostatních podnikových procesů, porušení obchodního tajemství či nízkou zkušenost se specifickým typem smluv.²⁷

²⁵ IAOP, *Outsourcing Professional Body of Knowledge*, 2010, s. 69-70.

²⁶ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*, 2010, s. 47.

²⁷ STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců)*, 2005, s. 24.

2.5 Právní aspekty a proces outsourcingu

2.5.1 Právní základ

Právní aspekty outsourcingu omezující nežádoucí rizika lze podle J. Stýbla shrnout do následujících bodů:

Smluvní aspekty:

- vše důležité pro outsourcingový vztah musí být definováno v základním kontraktu, a to detailně a úplně.

Bezpečnostní aspekty:

- smlouva musí řešit zamezení úniku interních informací, což může být v praxi obtížně prokazatelné,
- mělo by být zabráněno informační nevyváženosti outsourcingového vztahu.

Pracovněprávní aspekty:

- problémem může být převzetí zaměstnanců.

Outsourcing je více než jiná plnění závislý na spolupráci obou stran.²⁸ A právě jedním ze zásadních rizik outsourcingu je **riziko krachu spolupráce**, a to jak ze strany zadavatele (nedostatečná součinnost, neochota umožnit vysokou míru angažovanosti dodavatele ve vnitřních procesech organizace, aj.), dodavatele (nekompetentnost, podkapitalizace) tak i neschopností vzájemné komunikace.

2.5.2 Outsourcingová smlouva

Aplikace outsourcingu v organizaci nemá pouze dopady organizační a technologické, ale i právní. Podepsáním outsourcingové smlouvy dochází k uzavření smluvního partnerského vztahu na poměrně dlouhé období, zpravidla minimálně na tři roky, výjimkou není vztah uzavřený na období pěti až deseti let. Dle obsahu uzavřené smlouvy se budou smluvní strany řídit po dlouhou dobu, proto je třeba věnovat smluvnímu zabezpečení outsourcingu mimořádnou pozornost, a to především z hlediska záruk a hrožících rizik (hlavně pro odběratele). Klíčovým předpokladem pro úspěšný outsourcing je pevný a dlouhodobý vztah,

²⁸ STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců)*, 2005, s. 25.

který je vyvážený a výhodný pro obě zúčastněné strany. Kontrakt by neměl brzdít rozvoj žádného z partnerů.²⁹

Vzhledem ke skutečnosti, že outsourcing není vztah, který by mohl řádně fungovat jen na bázi ústních nebo konkludentních ujednání, **právní zajištění outsourcingového vztahu** je mimořádně důležitou záležitostí. Rozhodující je pak závazný text dohody, který je-li zpracován nedostatečně, může znamenat značnou překážku řádně fungujícího vztahu. M. Maisner připomíná, že *„nedostatek podrobné právní úpravy, soudních rozhodnutí a ne zcela ukotvené a definované obchodní zvyklosti ještě podtrhují nutnost, aby konkrétní smluvní dokumentace outsourcingového vztahu byla co nejlépe zpracovaná pokud možno odborníkem, který má s outsourcingem praktické zkušenosti“*.

Je nemyslitelné, aby smlouva obsahovala pouze závazky dodavatele služby a pro zadavatele upravovala pouze jedinou povinnost, a to povinnost platit za poskytované plnění. Zadavatel je často nucen s poskytovatelem služby značně spolupracovat, úprava širší této spolupráce by pak měla mít své místo i ve smlouvě.³⁰

2.5.3 Formy outsourcingové smlouvy

Každý proces outsourcingu je případ od případu jiný, proto neexistuje žádné univerzální znění typové outsourcingové smlouvy. V úvahu přicházejí různé smluvní typy, obvykle dochází k uzavření více smluvních typů v rámci jedné transakce. Český právní řád umožňuje využívat smlouvy tzv. **pojmenované** (typové smlouvy) a **nepojmenované** (inominátní).

Typových smluv najdeme v právním řádu značné množství, lze je určitým způsobem měnit, mohou tak být použity pro celou řadu smluvních vztahů, outsourcingu nevyjímaje. Mezi tyto smlouvy řadíme následující smlouvy.

1. Smlouva o dílo

Je jednou ze základních smluv, která je upravena jak občanským, tak i obchodním zákoníkem. Její použití pro outsourcing je přinejmenším problematické, poněvadž dílo je chápáno jako

²⁹ SMEJKAL V., RAIS K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, 2010, s. 307.

³⁰ MAISNER M., ČERNÝ J. *Právní aspekty outsourcingu*, 2012, s. 39.

činnost časově přesně ukončená, zatímco outsourcing je činností kontinuální a opakující se. Dle obchodního zákoníku se dílem rozumí zhotovení určité věci (pokud nespadá pod kupní smlouvu), montáž určité věci, její údržba, provedení dohodnuté opravy nebo úpravy určité věci nebo hmotně zachycený výsledek jiné činnosti.³¹ Smlouvu o dílo je vhodné použít například při jednorázovém vývoji informačního systému s přesně definovaným výsledkem.

2. Nájemní smlouva

Každý nájem je svým způsobem outsourcingem, neboť zajišťuje některé zdroje externím způsobem. Nicméně i tato smlouva sebou přináší jeden problém, který se projeví v užším okruhu případů outsourcingu, ovšem v okruhu, který se těší velkému zájmu. Podle platného právního řádu je totiž možný pouze pronájem „věci“, nelze pronajmout lidi, informační systém, software, apod. Nájemní smlouvu je vhodné využít např. pro nájem hardwaru.³²

3. Mandátní smlouva

Mandátní smlouvu lze v rámci outsourcingu použít tehdy, pokud by měl objednatel zájem pouze na tom, aby dodavatel (mandatář) fungoval jako pouhý prostředník, tedy proto, aby zařizoval některé úkony vůči třetím stranám. Jedná se tedy o velmi nedokonalý outsourcing, kdy jsou na dodavatele přenesena pouze jednání, ovšem objednatel je i nadále subjektem vázaným ze všech smluvních vztahů se třetími osobami, které by se na outsourcingovém procesu podílely.

Téhož stavu (jak je tomu u smlouvy mandátní), lze s mírnými modifikacemi dosáhnout prostřednictvím smlouvy **zprostředkovatelské** nebo **komisionářské**.³³

Jako nejvýhodnější forma outsourcingové smlouvy se jeví **smlouva nepojmenovaná** (inominátní), tedy smlouva, která není upravena právním řádem. Její hlavní výhoda tkví ve skutečnosti, že záleží čistě jen na vůli smluvních stran, která ustanovení bude smlouva obsahovat a čeho se bude týkat. Na druhou stranu, její hlavní výhoda je zároveň i nevýhodou, nebo lépe řečeno rizikem. V případě absence podstatných smluvních ujednání nelze použít

³¹ Zákon č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník, §536.

³² RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě*, 2007, s. 39-40.

³³ MAISNER M., ČERNÝ J. *Právní aspekty outsourcingu*, 2012, s. 52-53.

dikci zákona, jako je tomu u smluv typových. Je proto potřeba věnovat důkladnou pozornost textu smlouvy, aby v něm byla zahrnuta všechna podstatná ustanovení.³⁴

2.5.4 Obsah outsourcingové smlouvy

Obsah smlouvy je obvykle výsledkem celé řady vzájemných jednání a jako takový je kompromisem názorů obou smluvních stran. Je zapotřebí, aby v rámci kompromisu nedošlo k znehodnocení smlouvy a opomenutí některých důležitých ustanovení. M. Maisner uvádí, že *„základním a nejdůležitějším ustanovením outsourcingové smlouvy je přesná specifikace předmětu smlouvy, tedy dostatečně podrobný popis činnosti, která bude v rámci outsourcingu prováděna“*.

Velkým nebezpečím v rámci příprav smlouvy je podcenění dohody o tom, za jakých okolností může být spolupráce ukončena a jak budou vypořádány vzájemné vztahy. Zejména nedostatek jasné dohody o parametrech vypořádání často znamená, že zadavatel je fakticky nucen setrvat ve smluvním vztahu s poskytovatelem outsourcingu či tento vztah obnovit (a to často za méně výhodných podmínek).

Obsah smlouvy:

- **Definice smluvních stran** – tedy popis objednatele a dodavatele outsourcingové služby.
- **Předmět smlouvy** – podstatou je přesná specifikace a určení služeb, které mají být v rámci outsourcingového procesu poskytovány. Outsourcingový proces však obsahuje obvykle širokou škálu činností, jejichž popis bývá často doplněn v příloze smlouvy. Vhodné je rovněž explicitně vymezit služby, které nejsou předmětem smlouvy.
- **Cena** – by měla být stanovena tak, aby i v případě dlouhodobého outsourcingu odpovídala popisu plnění. V praxi existuje celá řada modelů, jakými se stanovuje cena za poskytované služby. K nejběžněji používaným patří pevná cena, cena v závislosti na objemu prací nebo času potřebného na poskytnutí dané služby. Do smlouvy je vhodné zařadit i protiinflační opatření, která by eliminovala důsledky nestálé cenové hladiny.³⁵
- **Ochrana poskytovaných informací** – nezbytnou podmínkou spolupráce mezi zákazníkem a dodavatelem je specifikace informací, které mohou být předmětem

³⁴ DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*, 2010, s. 38.

³⁵ AUDITOR 08/2008. *Outsourcing podnikových procesů*, on-line.

obchodního tajemství. Outsourcingová smlouva musí ošetřovat postup pro zajištění ochrany poskytovaných informací a zavázat dodavatele k mlčenlivosti. Povinnost mlčenlivosti může přetrvávat i po skončení smlouvy. Smlouva dále může obsahovat požadavky na kvalitu zabezpečení systémů, preventivní opatření proti úniku informací a cenného know-how.

- **Ochrana osobních údajů** – obě smluvní strany jsou často nuceny dodržovat přísné regulační postupy. Příkladem je transfer osobních údajů zaměstnanců, kteří byli v rámci outsourcingu převedeni k dodavateli. Pravidla pro zacházení s osobními údaji jsou stanoveny v zákoně č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, jejich porušení s sebou nese riziko značného postihu ze strany Úřadu pro ochranu osobních údajů.
- **Ustanovení týkající se zařízení a technologií** – v případě, že se jedná o vytěsnění činnosti již zavedeného procesu v organizaci, je možné do smlouvy zahrnout rovněž ustanovení o převodu zařízení na poskytovatele outsourcingu a vymezit vlastnické vztahy k těmto věcem.
- **Určení odpovědností smluvních stran** – tzv. odpovědnostní doložka.
- **Monitoring a hodnocení** – v kontraktu by měla být zahrnuta možnost kontroly kvality plnění předmětu outsourcingové smlouvy s právem na nápravu vzniklé škody.³⁶
- **Součinnost smluvních stran** – outsourcing je vztah založený na spolupráci obou smluvních stran. Smlouva musí kromě závazků dodavatele zahrnovat i širí spolupráce ze strany objednatele.
- **Doba trvání smlouvy** – je podstatnou náležitostí takového smluvního ujednání. Minimální hranicí trvání outsourcingového vztahu bývají dva až tři roky.
- **Způsob změny obsahu smlouvy** – pokud nejsou ve smlouvě ošetřeny způsoby změny obsahu smlouvy, platí dle českého právního systému plnění za tzv. „obvyklých podmínek“. Tento vztah je však nejistý pro obě strany, proto může objednatel po poskytovateli žádat návrh na zjištění změn a konzultovat danou situaci s odborníky, jak z oblasti práva, tak z oboru outsourcované činnosti.
- **Způsoby ukončení partnerského vztahu** – ve všech případech ukončení partnerského vztahu lze ve smlouvě ošetřit možnost předání veškeré dokumentace a podkladů na jiného poskytovatele služeb (v případě, že smlouvu neporuší objednatel služby). Partnerský vztah může být ukončen:

³⁶ HÜBNER, M. [vedoucí týmu autorů]. *Outsourcing: příručka manažera*, 2008, s. 184.

- **odstoupením** – smlouva by měla obsahovat údaje, kdy mohou strany v případě neplnění smlouvy s okamžitou platností od smlouvy odstoupit,
- **vypovězením smlouvy** – ve smlouvě je nutno upravit, kdy mohou strany smlouvu před vypršením dohodnutého termínu vypovědět a jak dlouhá je výpovědní lhůta,
- **dohodou** – kdy se obě strany dohodnou o ukončení smluvního vztahu.³⁷

2.5.5 Outsourcingový proces

Outsourcing se jako proces realizuje prostřednictvím projektu, který je závislý na funkční oblasti, na dosavadním řešení funkční oblasti a na typu smluvního, vlastnického nebo potenciálního vztahu poskytovatele a zadavatele. Průběh outsourcingu je vždy velmi specifický. V podstatě se jedná o proces definování projektových cílů, vymezení specifik projektu, naplňování časového harmonogramu, finančního rozpočtu, provedení analýz, řízení lidských zdrojů, monitorování stavu, provádění případných korekcí až jeho ukončení.³⁸ Vzhledem ke strategickému významu rozhodnutí o využívání outsourcingu je vhodné vypracovat detailní projekt a metodiku.

Outsourcingový proces můžeme rozdělit do šesti fází:

1. Úkolem **strategické analýzy** je přesně definovat hlavní předmět činnosti organizace a zaměřit se na organizaci komplexně. Jsou definovány cíle, rozsah outsourcingu a plánuje se celkové úsilí, co se týče času, rozpočtu a potřebných zdrojů. První fáze je pro úspěšnost celého procesu outsourcingu podstatná, proto je důležité věnovat ji potřebnou pozornost.
2. Ve **fázi rozsahu** se mohou předmětem úvah o outsourcingu stát ty funkční oblasti, které nepatří mezi ty základní. V této fázi je nutné položit si otázku, zda dané činnosti organizace musí provozovat či je může zrušit nebo přenést na specializovaného poskytovatele. Dále se také musí rozhodnout, zda je výhodné vytěsnit celou oblast činnosti nebo pouze její část.
3. Ve **fázi výběru poskytovatele a vyjednávání** se konkretizují požadované služby a určují se vzájemné vztahy mezi zadavatelem a poskytovatelem. Fáze výběru poskytovatele má zajistit sladění formulovaných požadavků organizace s nabídkou na trhu poskytovatelů.

³⁷ RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě*, 2007, s. 41-42.

³⁸ RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě*, 2007, s. 35.

Vytvářený vztah by měl být dlouhodobý a pevný, důležité je klást důraz na oboustrannou dlouhodobou výhodnost dobře fungujícího vztahu. Při formulaci kontraktu je velmi důležité počítat s hrozbou oportunistu u poskytovatele. Všechny příležitosti, které by mohl dodavatel služby během trvání kontraktu zneužít v neprospěch zákaznické organizace, musí být vyloučeny již v kontraktu. Samotný výběr poskytovatele většinou probíhá prostřednictvím výběrového řízení. Následná vyjednávání s vybraným dodavatelem pokračují, poté je sepsána smlouva a nakonec ji podepíší obě strany.

4. **Implementační fáze** představuje přechod z „in-house“ poskytování služeb na outsourcing. Přechodový proces je kritický zejména z hlediska lidských zdrojů, z toho důvodu je vhodná včasná a úplná informovanost všech pracovníků, které může outsourcing zasáhnout. Vytěsňuje-li organizace činnost, kterou doposud obhospodařovala sama, vyvstává otázka, jak naložit s aktivy (stroje, budovy, licence, atd.) a pracovníky, kteří je zajišťovali. Nejpříjemnějším a nejobvyklejším způsobem se jeví jejich přesun na budoucího poskytovatele.

5. Do **fáze řízení** vztahu „zadavatel – poskytovatel“ je vhodné vložit stejné množství energie, jak bylo vloženo do definování a vytváření vztahu. Je nezbytné stále sledovat a hodnotit stav vztahu a na základě toho vytvářet měřitelná kritéria. Strukturu organizace je nutné upravit tak, aby byla schopna včas rozpoznat, zaznamenat a řešit problémy, které vyvstanou z vytvořeného vztahu. Tato etapa je jednou z nejnáročnějších částí celého procesu. Mimo jiné zahrnuje jednání a provádění veškerých změn, které jsou vnímány jako potřebné a nezbytné k zajištění úspěšného výsledku. Možnosti ovlivňování situace, tedy i provádění různých změn, závisí především na znění smlouvy.³⁹

6. D. Brown a S. Wilson doplňují fáze outsourcingového procesu ještě o **fázi doplnění či ukončení**. Tato fáze nastává na konci smluvního období, kdy se organizace musí rozhodnout, zda chce pokračovat ve vyjednané smlouvě s původním dodavatelem nebo vztah ukončí a naváže spojení s dodavatelem novým. Jako další alternativu uvádějí zvážení možnosti, zda by outsourcovaná činnost neměla být přesunuta zpět do organizace.⁴⁰

³⁹ BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*, 1998, s. 24.

⁴⁰ BROWN D., WILSON S. *The Black Book of Outsourcing*, 2005, s. 121.

3 ANALÝZA VYUŽÍVÁNÍ OUTSOURCINGU VE VYBRANÝCH OBCÍCH

Vzhledem k užšímu zaměření této práce na vybrané obce v České republice, bude úvod této kapitoly věnován vymezení obce jako základního územního samosprávného celku.

3.1 Obec – základní územní samosprávný celek (ZÚSC)

Obec je základní územní samosprávné společenství občanů, které tvoří celek vymezený hranicí území obce. Je to **veřejnoprávní korporace** s vlastním majetkem. Svým jménem vystupuje v právních vztazích a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývající. Stará se o všestranný rozvoj svého území a o potřeby občanů obce.⁴¹ Dle Pekové je obec v právním smyslu vymezena třemi základními znaky. Jedná se o **území, občany a samostatnou působnost**.⁴²

V České republice je problematika obcí upravena v **zákoně č. 128/2000 Sb. o obcích** (obecní zřízení). Základní principy týkající se právní oblasti jsou vymezeny v předpisech tvořící ústavní pořádek státu – tedy v **Ústavě** a **Listině základních práv a svobod**. Postavení územní samosprávy upravuje další důležitý dokument – **Evropská charta místní samosprávy**. Česká republika tuto úmluvu ratifikovala v roce 1998, ve svém zákonodárství respektuje většinu ustanovení tohoto dokumentu.⁴³

Česká republika rozlišuje tyto základní druhy obcí:

- a) Obec (stav k 1. 1. 2012: 6251 obcí).
- b) Město (stav k 1. 1. 2012: 598 měst).
- c) Městys (stav k 1. 1. 2012: 210 městysů).
- d) Statutární město (stav k 1. 1. 2013: 25 statutárních měst).
- e) Hlavní město Praha.⁴⁴

Obec plní funkce vymezené zákonem o obcích. Jedná se o vlastní samosprávnou funkci, která je na úrovni obcí prioritní, v ČR tzv. **samostatná působnost** a přenesenou funkci, tzv.

⁴¹ Zákon č. 128/2000 Sb. o obcích.

⁴² PEKOVÁ, J. *Finance územní samosprávy – teorie a praxe v ČR*, 2011, s. 341.

⁴³ PROVAZNÍKOVÁ, R. *Financování měst, obcí a regionů – teorie a praxe*, 2009, s. 16-17.

⁴⁴ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Malý lexikon obcí 2012*, on-line.

přenesenou působnost. R. Provazníková uvádí, že „*samostatná působnost představuje decentralizaci veřejné správy, u přenesené působnosti jde o výraz dekoncentrace*“.

V rámci **samostatné působnosti** může obec samostatně rozhodovat, tzn. má určité zákonem upravené pravomoci. Právo na samostatnou působnost je upraveno v Ústavě České republiky. Do samostatné působnosti obce patří záležitosti, jež se týkají dané obce a jejích občanů. Patří zde zejména péče o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeb svých občanů v souladu s místními zvyklostmi a předpoklady, především pak uspokojování potřeby bydlení, dopravy, ochrany a rozvoje zdraví, potřeby výchovy a vzdělávání, informací, celkového kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku. Samospráva se uskutečňuje **prostřednictvím volených orgánů** - především zastupitelstvy a přímým hlasováním obyvatel v místním referendu. Zákon o obcích však v některých případech umožňuje, aby zejména ve velkých městech mohla být rozhodovací pravomoc svěřena radě obce a výkonným orgánům na městském (magistrátním) úřadu.

Přenesená působnost obce představuje výkon státní správy, která je na obec delegována zákonem. Vykonávají ji výkonné orgány obcí a v této činnosti jsou podřízeny a kontrolovány orgány státní správy, v některých případech krajskými úřady. Státní správu v přenesené působnosti vykonává **obecní úřad**, a to v rozsahu vymezeném zákonem o obcích, případně v dalších zákonech.⁴⁵ Obce, vykonávající státní správu v přenesené působnosti, jsou stanoveny zákonem č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností. Za plnění úkolů v rámci přenesené působnosti obcím náleží příspěvek ze státního rozpočtu a správní poplatky a inkasované pokuty představují příjmy rozpočtu obce.

Dle rozsahu výkonu státní správy v přenesené působnosti rozlišujeme:

- **Obce I. stupně** – jedná se o obce se základním rozsahem přenesené působnosti, vykonávají ji všechny obce. Vedou např. evidenci obyvatel, zajišťují v obci volby, zabezpečují ochranu veřejného pořádku, apod.
- **Obce II. stupně** – jsou obce s pověřeným obecním úřadem. Vedle základního rozsahu přenesené působnosti zajišťují i výkon dalších agend (stavební úřady, matriky,...), které jsou na ně delegovány na základě speciálních zákonů.

⁴⁵ PEKOVÁ, J. *Finance územní samosprávy – teorie a praxe v ČR*, 2011, s. 346-347.

- **Obce III. stupně** – jde o obce s rozšířenou působností – tedy největším rozsahem přenesené státní správy. Zajišťují činnosti živnostenských úřadů, vydávají cestovní a osobní doklady, řidičské průkazy, vedou registr motorových vozidel, atd.⁴⁶

3.2 Metodika

Praktická část této bakalářské práce je zaměřena na využívání outsourcingu ve vybraných obcích – přesněji na analýzu činností, které jednotlivé obce nezajišťují vlastními zaměstnanci, ale externími dodavateli. Jako poklad pro zpracování praktické části bakalářské práce byl vypracován dotazník obsahující osm jednoduchých otázek týkající se problematiky outsourcingu (viz Příloha č. 1). Tento dotazník byl pro snazší manipulaci a co nejjednodušší vyplnění budoucími respondenty umístěn k on-line vyplnění na webu Google Disk.

Dotazníkové šetření probíhalo v rámci Moravskoslezského kraje (dále jen MS kraj), osloveny byly dvě stovky obcí všech velikostních kategorií. Dle údajů Českého statistického úřadu (ČSÚ) bylo k 1. 1. 2012 na území MS kraje 300 obcí, z toho 42 měst a 3 městyse. S počtem obyvatel 1 230 613 (údaj platný k 1. 1. 2012) je třetí nejlidnatější kraj České republiky, ovšem se svými 300 obcemi se řadí k regionům s nejmenším počtem sídel. ČSÚ člení obce dle počtu obyvatel do 10 skupin, viz Tab. 3.1.⁴⁷

Tab. 3.1. Velikostní skupiny obcí dle počtu obyvatel v Moravskoslezském kraji

Počet obyvatel	Obce
do 199	11
200 – 499	58
500 – 999	80
1000 – 1999	76
2000 – 4999	41
5000 – 9999	19
10 000 - 19 999	3
20 000 - 49 999	7
50 000 - 99 999	4
nad 100 000	1

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Velikostní skupiny obcí podle krajů, okresů – počet obcí*. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/D00034E6FE/\\$File/130212003.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/D00034E6FE/$File/130212003.pdf), vlastní zpracování.

⁴⁶ PROVAZNÍKOVÁ, R. *Financování měst, obcí a regionů – teorie a praxe*, 2009, s. 29.

⁴⁷ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Charakteristika Moravskoslezského kraje*, on-line.

Návratnost dotazníku činí 43 %. Převážnou část tvořily menší obce do 5000 obyvatel. U větších obcí bylo ve většině případů problematické zjistit komplexní údaje o outsourcingu služeb. Hlavní příčina je spatřována v rozsáhlejší organizační struktuře, která nedovoluje orientaci a ucelené informace o všech činnostech, které jsou v rámci obce outsourcovány. Jako nejvhodnější kritérium pro kategorizaci obcí je počet obyvatel. Z toho bude vycházet i členění obcí v rámci analýzy využívání outsourcingu. Analýza bude prováděna na základě 86 vyplněných dotazníků, které byly vyplněny jednotlivými obecní úřady. Pro účely této bakalářské práce bude k obcím přistupováno na základě následujícího velikostního třídění, které vychází z vlastního výzkumu.

Tab. 3.2 Velikostní třídění obcí dle počtu obyvatel pro účely bakalářské práce

Počet obyvatel	Obce	Procentuální vyjádření návratnosti dotazníku *
do 1000	32	21 %
1000 - 5000	37	31 %
5000 - 20 000	11	50 %
20 000 a více	6	50 %

* % vyjádření vyplněných dotazníků v rámci jednotlivých skupin z celkového počtu obcí v kraji.

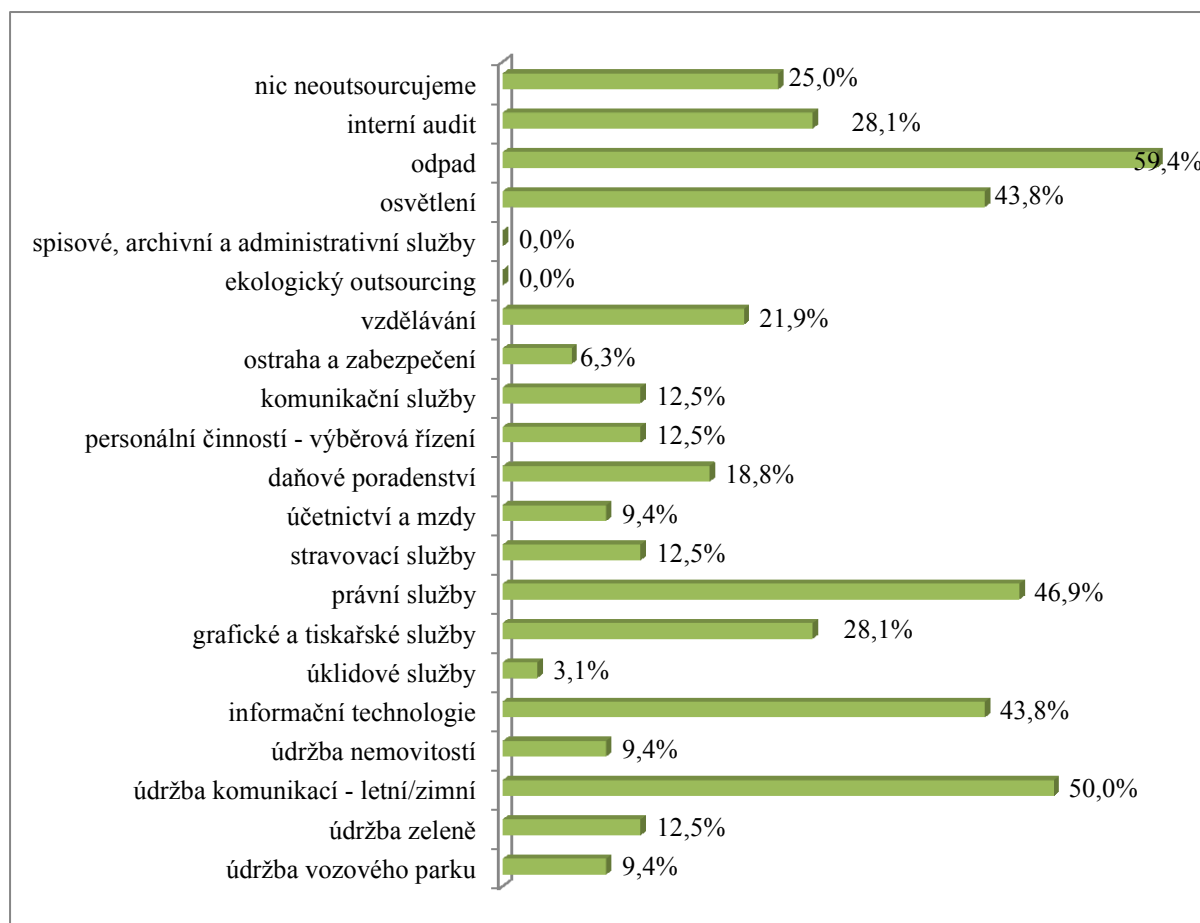
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

První dvě skupiny obcí, jak je to patrné z Tab. 3.2, obsahují znatelně větší počet obcí. Je tomu tak proto, že na území MS kraje má 88 % obcí méně než 5000 obyvatel. Tento fakt je zřetelný i ze třetího sloupce tabulky. Ačkoli například v rámci třetí skupiny 5000 – 20 000 obyvatel vyplnilo dotazník pouze 11 obcí, i tak je to polovina ze všech obcí této velikostní kategorie.

3.3 Obce do 1000 obyvatel

Na území MS kraje najdeme celkem 149 obcí, kde žije méně než jeden tisíc obyvatel. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 32 z nich, jejich přehled je obsažen v Příloze č. 2 této bakalářské práce. Obcí s nejmenším počtem obyvatel v rámci této skupiny je obec Petrovice (okres Bruntál) se 136 obyvateli. Největší obcí jsou pak Nošovice, kde žije 983 obyvatel. Údaje o počtu obyvatel jsou platné k 1. 1. 2012.

Obr. 3.1 Přehled nejčastěji outsourcovaných činností u obcí do 1000 obyvatel



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

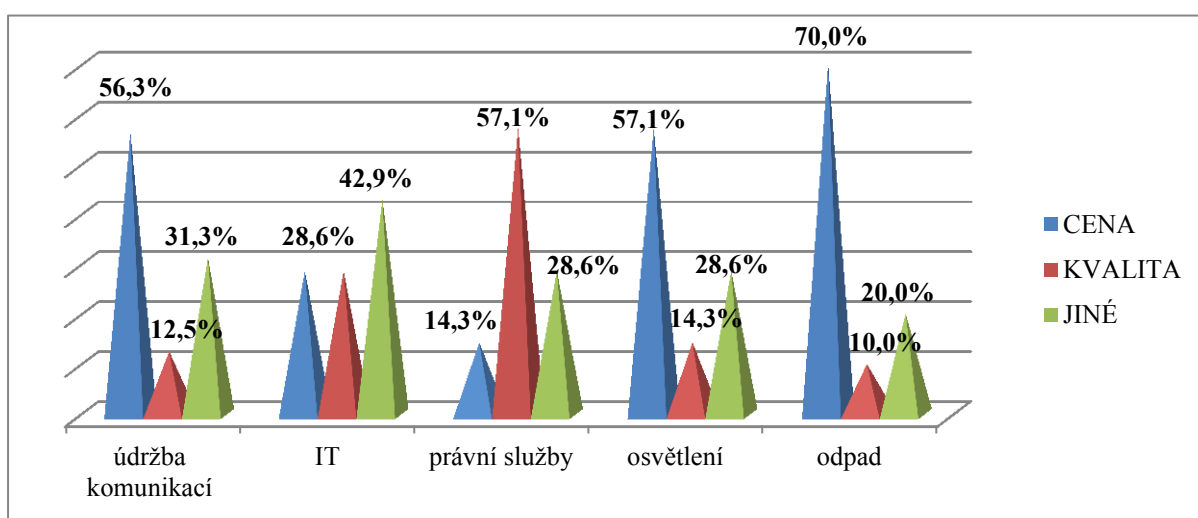
Obr. 3.1 zobrazuje přehled nejčastěji outsourcovaných činností v obcích do 1000 obyvatel. Ačkoli se může zdát, že u malých obcí není moc prostoru a hlavně financí pro vytěsnění různých činností „ven“, opak je pravdou. Vzhledem k rozsahu poptávky, tedy počtu obyvatel, může být pro malé obce příliš finančně náročné udržovat personální a technické kapacity na určité služby. V rámci celé skupiny je nejčastěji outsourcovanou činností **odpad**, který outsourcuje 59 % obcí. Důvod je spatřován v přílišné finanční náročnosti na vybudování a údržbu vlastního sběrného dvora. Druhá nejčastěji outsourcovaná činnost je pak **údržba komunikací**, kterou outsourcuje polovina dotazovaných, na třetím místě jsou **právní služby** se 46 %.

Do budoucna většina obcí neplánuje outsourcovat žádné další činnosti. Desetina respondentů uvedla, že plánují outsourcovat údržbu nemovitostí. Potřeba drobných oprav, udržování či úprav nemovitostí nenastává denně, proto může být pro obec neefektivní zaměstnávat člověka, pro kterého nemá dostatečnou pracovní náplň. 6 % dotázaných pak chce

outsourcovat úklid a grafické a tiskařské služby. Obec Razová (523 obyvatel) plánuje outsourcovat provozování čističky odpadních vod a kanalizace.

Důvody pro zavedení outsourcingu byly rozebrány v teoretické části bakalářské práce, jedna z dotazníkových otázek se však ptala na **primární faktory** při rozhodování o outsourcingu dané činnosti. Blíže rozebrány budou důvody pro outsourcing u pěti nejčastěji outsourcovaných činností – tedy odpadu, údržby komunikací, právních služeb, osvětlení a informačních technologií viz Obr. 3.2.

Obr. 3.2 Důvody pro zavedení outsourcingu vybraných činností v obcích do 1000 obyvatel



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

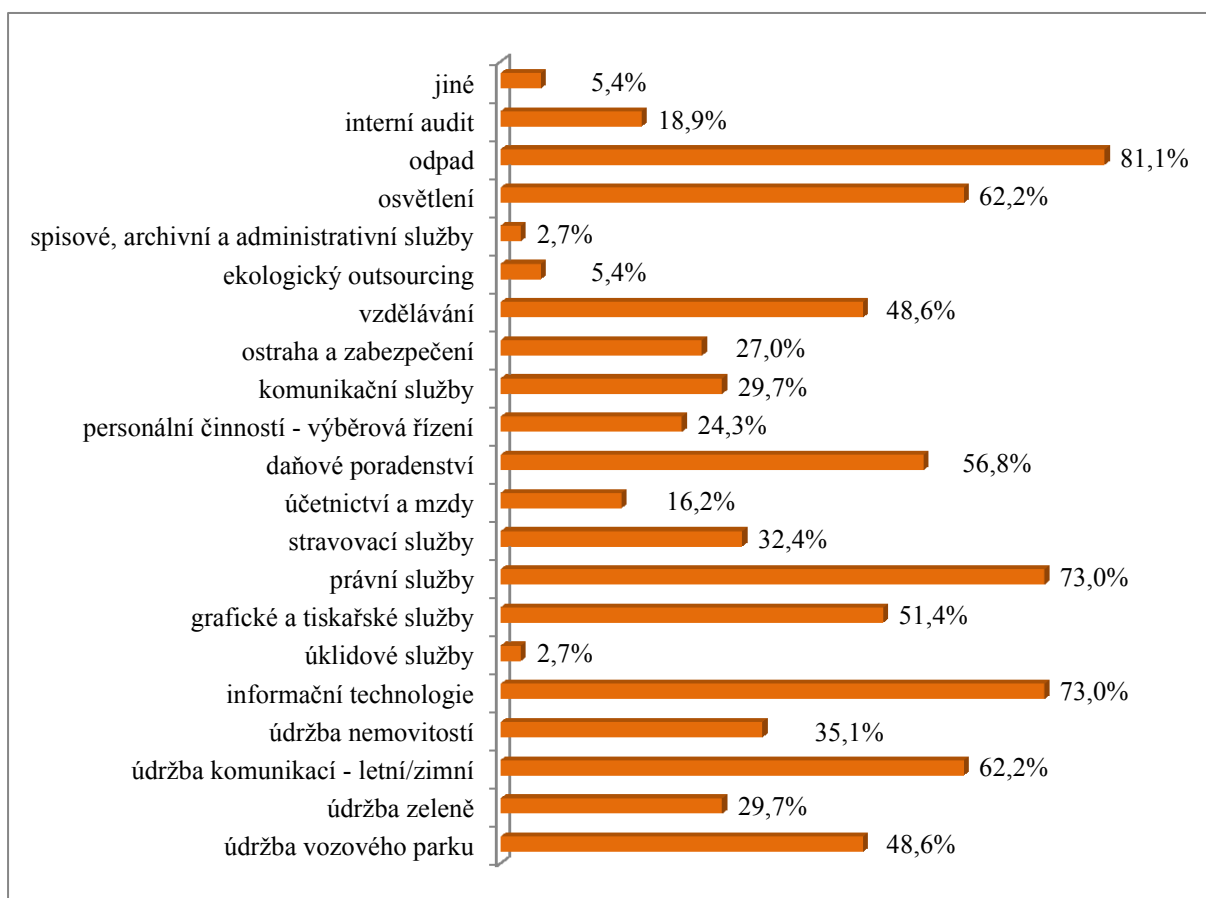
Cenový faktor jednoznačně zvítězil u údržby komunikací, osvětlení a odpadu, u poslední činnosti dosti výrazně. Jako primární důvod pro zavedení právních služeb je u 57 % obcí, outsourcujících tuto činnost, kvalita. U IT se rozhodují dle jiných faktorů, jako např. referencí, spolehlivosti a odbornosti.

V závěru dotazníkového šetření měly obce uvést na stupnici od 0 do 10 podíl zabezpečování služeb pomocí outsourcingu a vlastních zaměstnanců. Průměrně za celou skupinu vychází, že 20 % všech činností obce outsourcují, zbylých 80 % zajišťují vlastními zaměstnanci. Jsou zde však započítány i obce, které neoutsourcují nic, proto např. u obcí kolem 700 obyvatel a více je podíl outsourcingu větší, a to kolem 37 %.

3.4 Obce 1000 – 5000 obyvatel

Obcí s 1000 – 5000 obyvatel je na území MS kraje celkem 117, šetření se zúčastnilo 37 z nich, viz Příloha č. 3. Obcemi s nejmenším počtem obyvatel v tomto rozmezí jsou obce Hněvošice a Pržno se shodným počtem obyvatel 1019. Na druhém konci skupiny stojí obec Ludgeřovice se 4722 obyvateli. Údaje o počtu obyvatel jsou platné k 1. 1. 2012.

Obr. 3.3 Přehled nejčastěji outsourcovaných činností u obcí v rozmezí 1000 – 5000 obyvatel



Zdroj: vlastní dotazníkové řešení

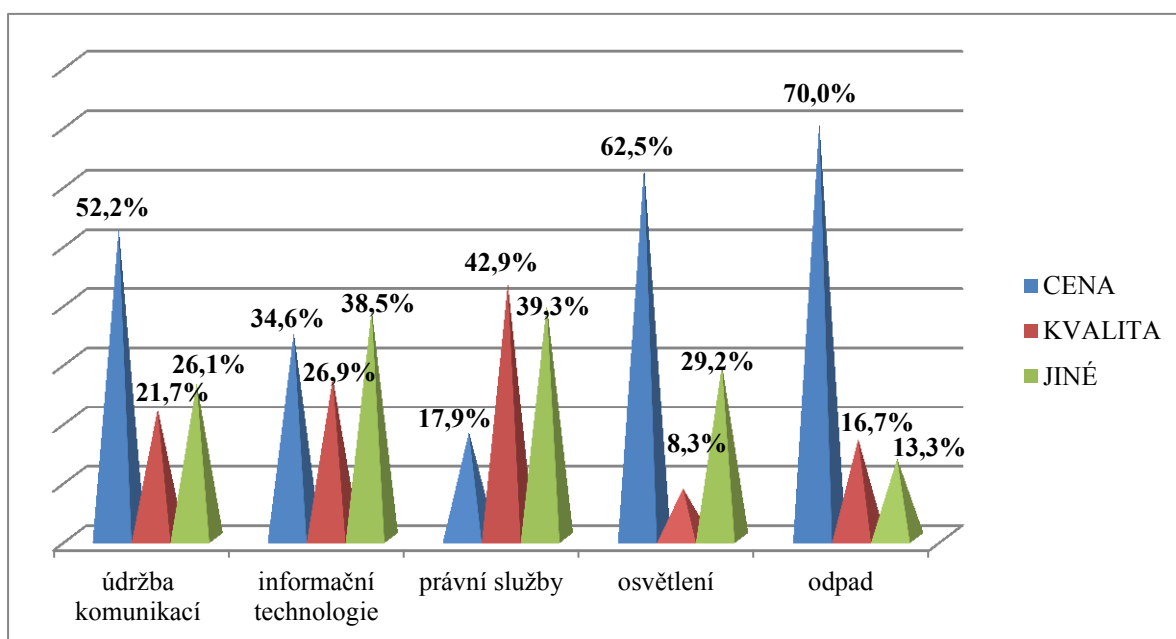
Jak je již z Obr. 3.3 patrné, počet činností, které obce outsourcují, je oproti předchozí skupině obcí do 1000 obyvatel, značně **vyšší**. Nejčastěji outsourcovanou činností je opět **odpad**, tentokrát jej outsourcuje 81 % obcí. V závěsu jsou to pak shodně informační technologie a právní služby s téměř 73 %. Třetí pozici opět shodně obsadilo osvětlení a údržba komunikací. Na druhé straně, nejméně jsou outsourcovány úklidové služby, spisové, archivní a administrativní služby, které získaly po jednom „hlasu“ a poté ekologický outsourcing, který outsourcují obce Břidličná a Ostravice. Město Albrechtice (3598 obyvatel) uvedlo, že

outsourcují správu lesů, obec Bohuslavice u Hlučína (1649 obyvatel) mimo jiné outsourcuje také zadávání veřejných zakázek.

V současné době 73 % obcí neplánuje žádné další činnosti outsourcovat, tři z dotazovaných obcí plánují outsourcovat stravovací služby, další dvě pak grafické a tiskařské služby.

Primární důvody pro zavedení outsourcingu dané činnosti v obci budou opět blíže rozebrány na pěti nejčastěji outsourcovaných službách a stejně jako v předešlé skupině obcí do 1000 obyvatel to bude odpad, právní služby, IT, údržba komunikací a osvětlení viz Obr. 3.4.

Obr. 3.4 Důvody pro zavedení outsourcingu vybraných činností v obcích s 1000 – 5000 obyv.



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

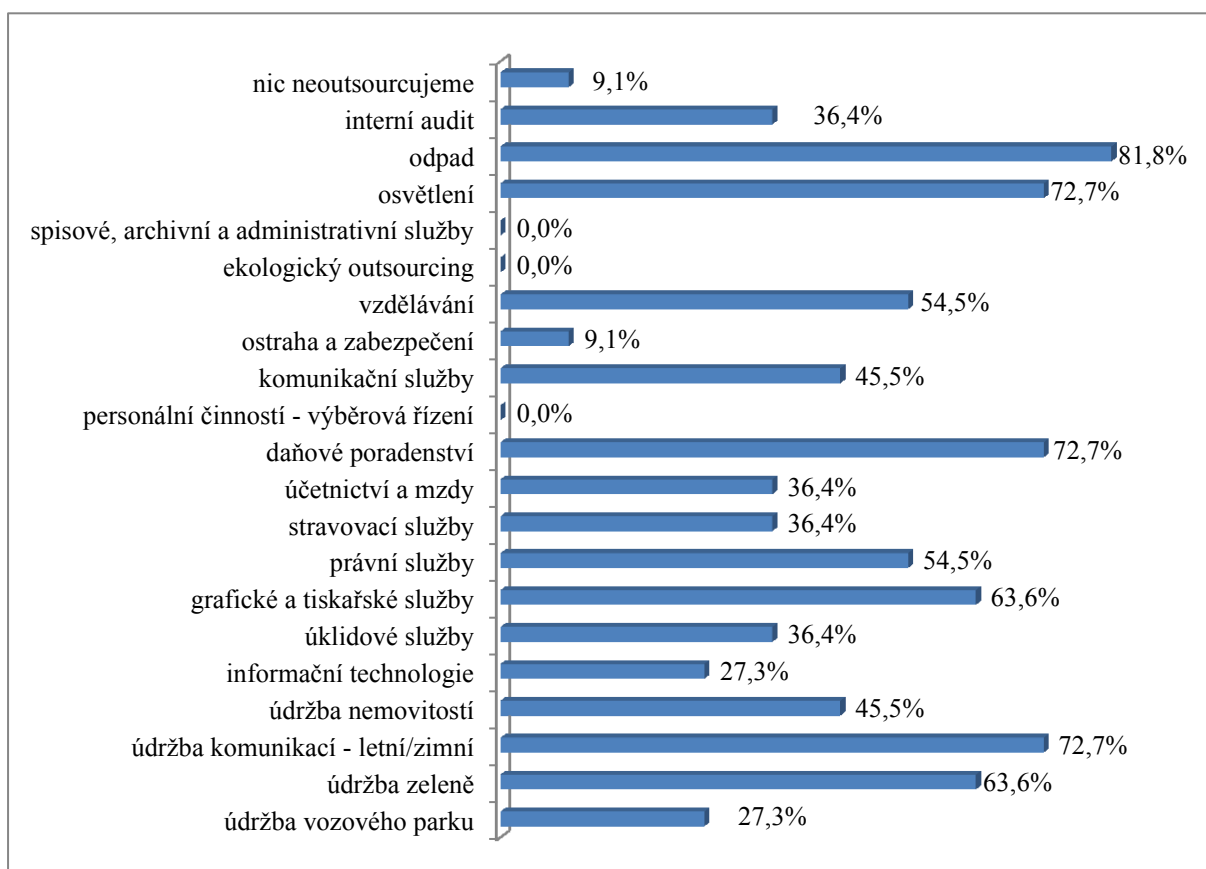
Dle ceny se při zavedení údržby komunikací řídí 52 % obcí, u osvětlení 62,50 % obcí a u odpadu opět jednoznačně 70 % obcí. Jako hlavní důvody pro zavedení IT vidí 38 % obcí odbornost, spolehlivost a reference. U právních služeb vítězí kvalita.

Podíl zabezpečování služeb outsourcingem a vlastními zaměstnanci se v této skupině obcí již vyrovnává, mírně ve prospěch outsourcingu, kdy z dotazníkového šetření vyplynulo, že 51 % všech činností v obcích je outsourcováno, zbytek je zajišťován vlastními zaměstnanci.

3.5 Obce 5000 – 20 000 obyvatel

Obcí, v tomto rozmezí počtu obyvatel, je v MS kraji celkem 22. Dotazník vyplnila polovina z nich, tedy 11 obcí. Jejich přehled je v Příloze č. 4. Nejmenší počet obyvatel v rámci této skupiny má obec Bystřice, kde žije 5268 obyvatel, na druhém konci je město Bruntál s 16 992 obyvateli. Údaje o počtu obyvatel jsou platné k 1. 1. 2012.

Obr. 3.5 Přehled nejčastěji outsourcovaných činností u obcí v rozmezí 5000 – 20 000 obyvatel

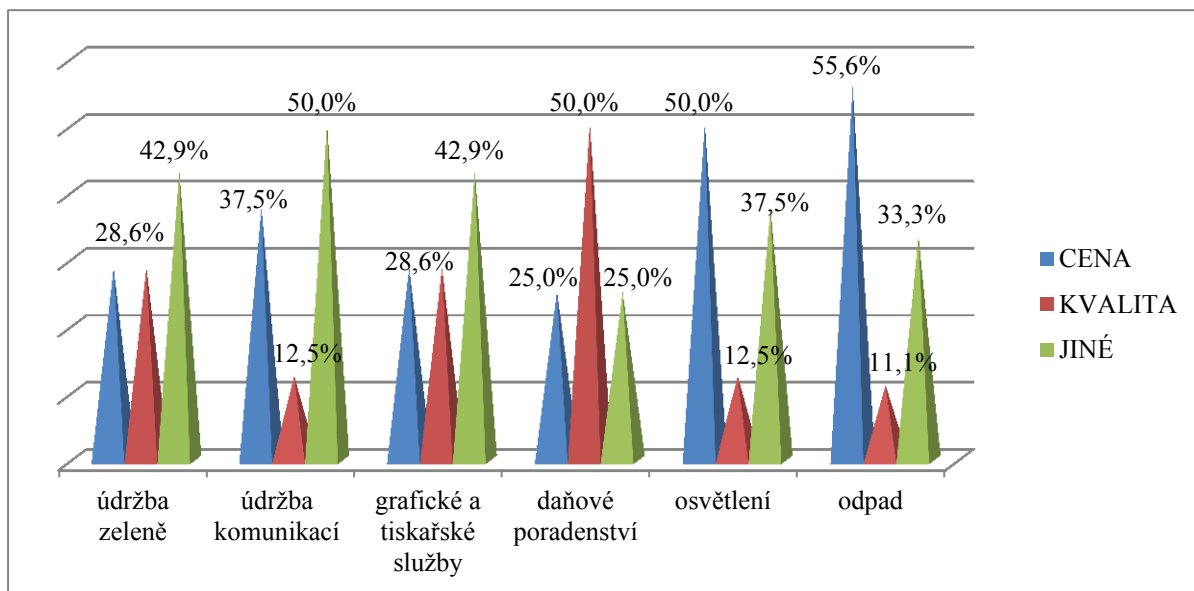


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 9 z 11 respondentů outsourcuje **odpad**, který je tedy opět outsourcován nejčastěji, viz Obr. 3.5. Osvětlení, daňové poradenství a údržbu komunikací pak outsourcuje shodně 72,7 % obcí, jež vyplnily dotazník. Na páté pozici nejčastěji outsourcované činnosti skončily spolu s údržbou zeleně grafické a tiskařské služby, které outsourcuje 7 z 11 oslovených. Nejméně, nebo přesněji vůbec nejsou outsourcovány personální činnosti, ekologický outsourcing a spisové, archivní a administrativní služby.

Město Rýmařov (8609 obyvatel) uvedlo, že s outsourcingem nemá žádné zkušenosti, nic neoutsourcuje. V budoucnu žádná z obcí neplánuje outsourcovat žádné další činnosti.

Obr. 3.6 Důvody pro zavedení outsourcingu vybraných činností v obcích s 5000–20000 obyv.



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Důvody pro zavedení outsourcingu v obcích budou analyzovány v šesti nejčastěji outsourcovaných činnostech, viz Obr. 3.6. Modré jehlany, zobrazující cenové důvody při rozhodování, převažují u osvětlení a odpadu, kde dosahují 50 %. Kvalita je rozhodující pouze u daňového poradenství, kdy 50 % respondentů uvedlo, že při rozhodování o zavedení právě této činnosti je kladen důraz hlavně na kvalitu, čemuž se při komplikovanosti českého daňového práva nelze vůbec divit. Jiné faktory (reference, spolehlivost, odbornost) jsou rozhodující u údržby zeleně (43 %), údržby komunikací (50 %) a grafických a tiskařských služeb (43 %).

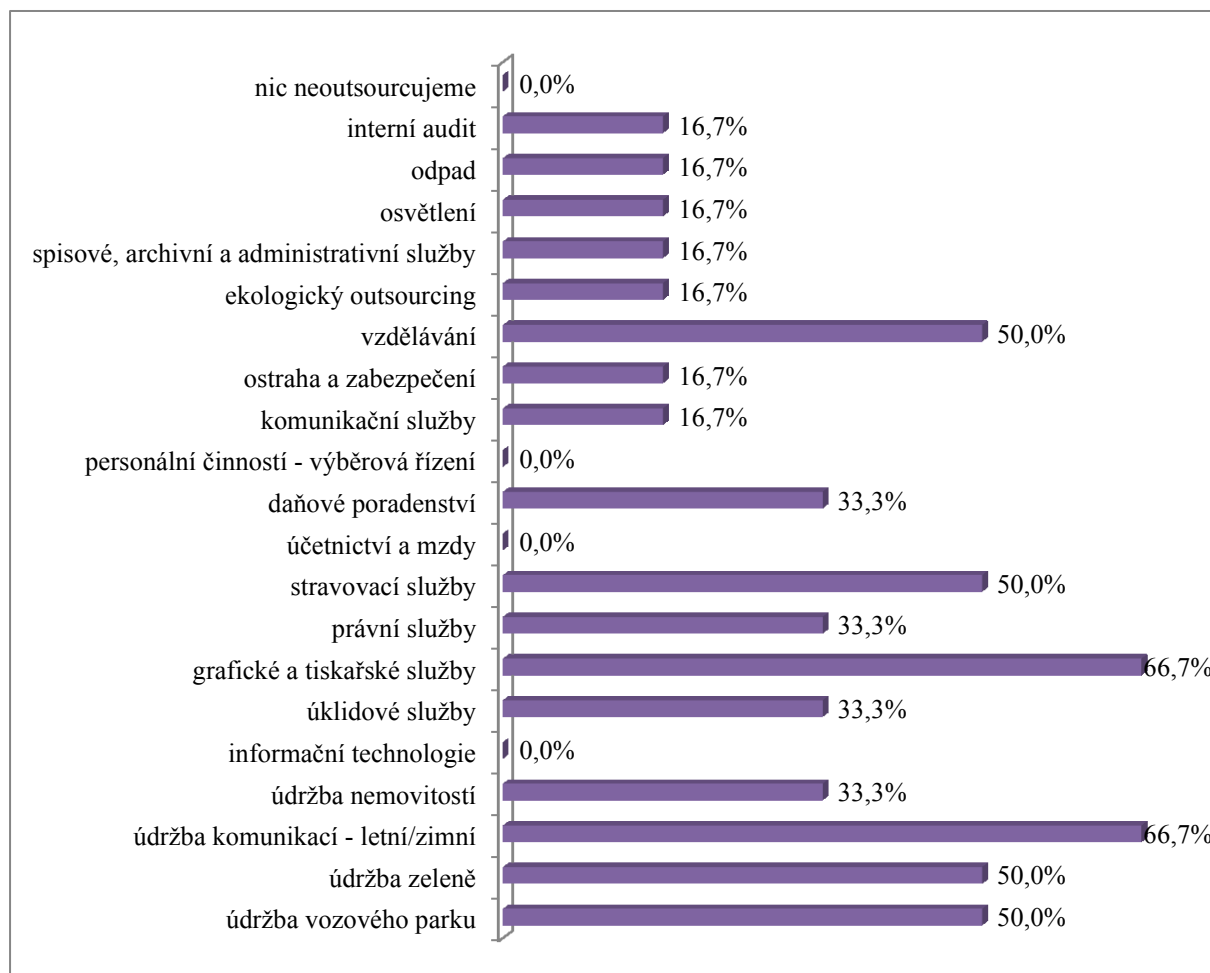
Podíl zabezpečování služeb pomocí outsourcingu a vlastních zaměstnanců se oproti předchozí skupině obcí od 1000 – 5000 obyvatel snížil, a to z 51 % na 43 %, kdy je 43 % činností v obci outsourcováno, zbylých 57 % je zajišťováno interními zdroji.

3.6 Obce 20 000 a více obyvatel

Na území MS kraje leží 12 obcí, jež mají více než 20 000 obyvatel. Šest z nich se zúčastnilo šetření, jejich přehled je v Příloze č. 5 této bakalářské práce. Obec s nejmenším počtem

obyvatel překračující hranici 20 000 obyvatel, je město Nový Jičín s 23 867 obyvateli, naopak nejvíce obyvatel z respondentů má statutární město Karviná, kde žije 58 833 obyvatel. Údaje o počtu obyvatel jsou platné k 1. 1. 2012.

Obr. 3.7 Přehled nejčastěji outsourcovaných činností u obcí nad 20 000 obyvatel

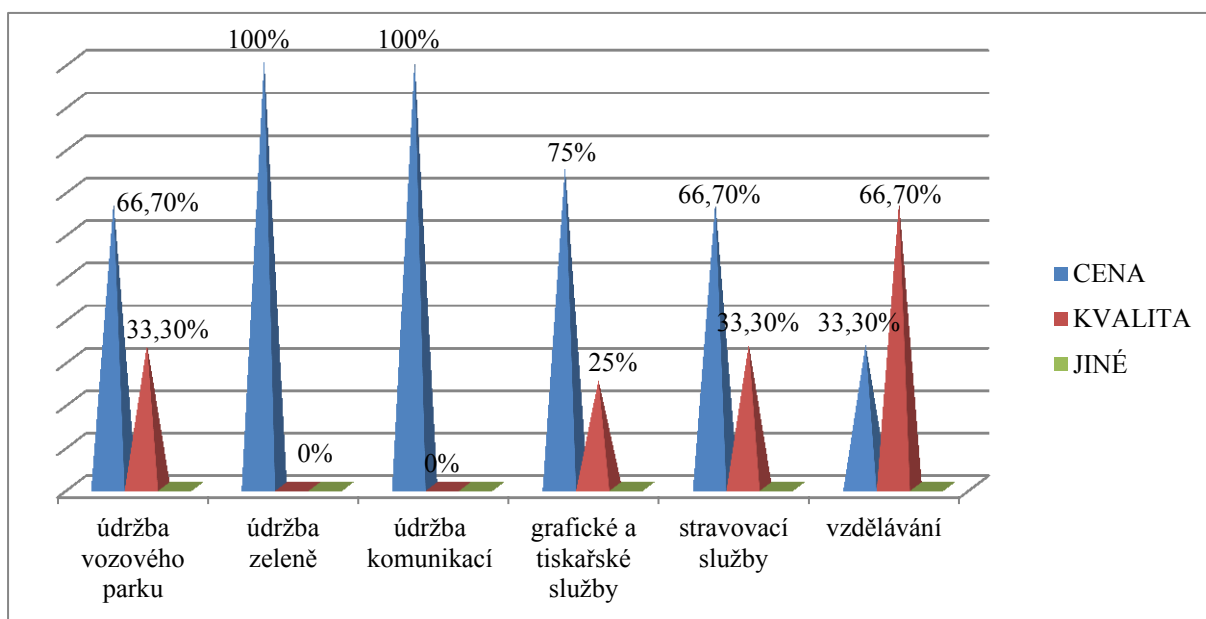


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Výsledky dotazníkového šetření jasně ukazují na to, že obce s více než 20 000 obyvateli nejčastěji outsourcují **údržbu komunikací a grafické a tiskařské služby**, kdy obě činnosti shodně outsourcuje 66,67 % dotazovaných, tedy 4 z 6 obcí. (viz Obr. 3.7). Na druhém místě skončily shodně hned čtyři činnosti, které outsourcují 3 obce. Jedná se o údržbu vozového parku, údržbu zeleně, stravovací služby a vzdělávání. Nikdo z dotazovaných v této skupině neoutsourcuje informační technologie, které naopak v obcích do 1000 obyvatel outsourcuje téměř 44 % obcí. Dále nikdo s dotázaných neoutsourcuje vedení účetnictví a mzdové agendy a personální činnosti.

Město Krnov uvedlo, že do budoucna neplánuje žádné další činnosti outsourcovat, odůvodněním bylo to, že outsourcing služeb od externího dodavatele je pro něj příliš drahý, levnější variantou je pro ně zabezpečení služeb pomocí vlastních zaměstnanců MěÚ Krnov. Jedinou činnost, kterou město Krnov na základě mandátní smlouvy outsourcuje, jsou právní služby, které pro ně vykonává jedna právní kancelář. Město Nový Jičín plánuje outsourcovat daňové poradenství, statutární město Karviná pak informační technologie. Zbylé tři města – Třinec, Český Těšín a Orlová neplánují outsourcovat žádné další činnosti.

Obr. 3.8 Důvody pro zavedení outsourcingu vybraných činností v obcích nad 20 000 obyvatel



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Zelený jehlan, zobrazující jiné důvody pro zavedení outsourcingu (reference, odbornost, spolehlivost) není jako jediný u šesti sledovaných činností, zastoupen vůbec, viz Obr. 3.8. Téměř u všech činností, až na vzdělávání, je jednoznačně primárním důvodem pro zavedení outsourcingu, cena. U údržby zeleně a údržby komunikací je dokonce 100 % shoda. U vzdělávání rozhoduje kvalita - tedy červený jehlan.

Podíl zabezpečování služeb pomocí outsourcingu a vlastních zaměstnanců je oproti předchozí skupině 5000 – 20 000 obyvatel menší, ze 41 %, kdy je 41 % všech činností v obci outsourcováno a zbytek zabezpečován interně, klesl na 25 %.

4 ZHODNOCENÍ ANALÝZY, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě dotazníkového šetření, jež bylo hlavním podkladem pro vypracování praktické části této bakalářské práce, bude hodnocena míra využívání outsourcingu v jednotlivých kategoriích obcí dle počtu obyvatel. Předmětem zájmu bude hodnocení nejčastěji outsourcovaných činností, vyhodnocení primárních důvodů pro outsourcing, podíl zabezpečování služeb outsourcingem a vlastními zaměstnanci, nakonec pak komparace mezi jednotlivými skupinami, vyvození závěrů a doporučení.

Pro účely této bakalářské práce byly obce rozděleny dle počtu obyvatel do čtyř kategorií. Jedná se o obce:

- do 1000 obyvatel,
- 1000 – 5000 obyvatel,
- 5000 – 20 000 obyvatel,
- nad 20 000 obyvatel.

Obce do 1000 obyvatel mohou být považovány za maximální velikost malých obcí. To je taky hranice ustanovená zákonem o obcích, který říká, že nová obec vzniklá oddělením části obce musí mít alespoň jeden tisíc občanů.⁴⁸ Stejně pak malou obec ve svém projektu vymezuje Ministerstvo vnitra ČR (MVČR).⁴⁹ Další tři skupiny obcí byly rozděleny pouze na základě výsledků této bakalářské práce.

4.1 Zhodnocení využívání outsourcingu v obcích

První tři dotazníkové otázky se soustředily na činnosti, které daná obec outsourcovala, outsourcuje a plánuje outsourcovat. Zaměřily se na 20 činností či oblastí, které bývají nejčastěji předmětem outsourcingové smlouvy.

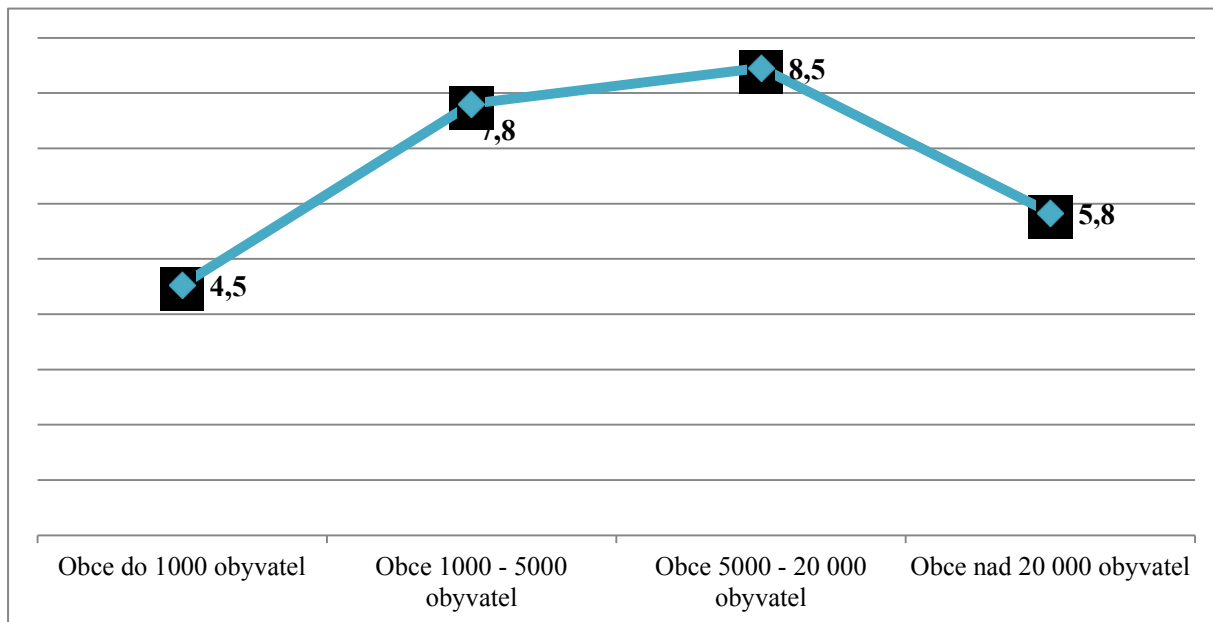
Je logickým východiskem, že „malé obce“ (do 1000 obyvatel), které hospodaří s menším kapitálem, nenajdou tolik prostoru pro outsourcing, jak tomu může být u větších sídel. Ovšem u některých činností je pro ně příliš finančně náročné udržovat technické a personální

⁴⁸ NOVOTNÁ, V. *Ekonomické a neekonomické efekty spolupráce malých obcí a podnikatelů*, bakalářská práce.

⁴⁹ BINEK, J., GALVASOVÁ I., KADEČKA S. *Identifikace kompetencí zatěžujících výkon veřejné správy se zvláštním přihlédnutím k malým obcím*, on-line.

kapacity a outsourcing je pak logickou volbou. Nicméně, struktura činností outsourcovaných v menších a větších městech se od sebe liší, viz kapitola o nejčastěji outsourcovaných činnostech.

Obr. 4.1 Průměrný počet outsourcovaných činností na 1 obec v rámci jednotlivých skupin



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Přehled průměrného počtu outsourcovaných činností na 1 obec zachycuje Obr. 4.1. Jedna obec do 1000 obyvatel v průměru outsourcuje 4,5 činností z 20 uvedených, u obcí 1000 – 5000 obyvatel se průměrný počet činností na obec zvyšuje a to na 7,8 činností. Křivka kulminuje v bodě 8,5 činností na obec, které v průměru outsourcují obce 5000 – 20 000 obyvatel. V obcích, kde žije více než 20 000 obyvatel, se pak tento průměr na 1 obec značně zmenšuje na 5,8 činností. Je zřejmé, že větší obce, které danou činnost zabezpečují pro větší počet lidí, najdou dostatečné využití pro vlastní zaměstnance a mohou také dosáhnout tzv. „úspor z rozsahu“. Příkladem může být vedení účetnictví a mzdové agendy. Obci, která zaměstnává 1-2 zaměstnance, se nevyplatí zaměstnat účetního, který by měl jednou měsíčně spočítat mzdu zaměstnancům a po zbytek pracovní doby by neměl plného využití. Pro účetního musí navíc obec obstarat místnost, kde by mohl svou práci vykonávat, musí ji vytápět, osvětlit, musí pořídit počítač a software vhodný pro vedení účetnictví a mezd. Výhodnější je tuto službu outsourcovat od společnosti, která je již technicky i personálně vybavena a má každoročně vyškolené zaměstnance. Navíc ušetří prostředky za nákup

patříčného vybavení a jeho údržbu. Podobně na tom je daňové poradenství, personální činnosti či spisové, archivní a administrativní služby.

4.2 Nejčastěji outsourcované činnosti

V prvních dvou kategoriích obcí, jak bylo zřejmé v předešlých kapitolách, byl patrný stejný trend nejčastěji outsourcovaných činností, s tím, že se zvýšila míra jejich využívání, viz Tab.

4.1. Jednalo se o údržbu komunikací, IT, právní služby, osvětlení a odpad.

Tab. 4.1 Přehled nejčastěji outsourcovaných činností u prvních dvou kategorií obcí v komparaci s ostatními kategoriemi

Předmět outsourcingu	Obce do 1000 obyv.	Obce 1000 - 5000 obyv.	Obce 5000 - 20000 obyv.	Obce nad 20 000 obyv.
údržba komunikací	50,00%	62,20%	72,70%	66,70%
IT	43,80%	73,00%	27,30%	0,00%
právní služby	46,90%	73,00%	54,50%	33,30%
osvětlení	43,80%	62,20%	72,70%	16,70%
odpad	59,40%	81,10%	81,80%	16,70%

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

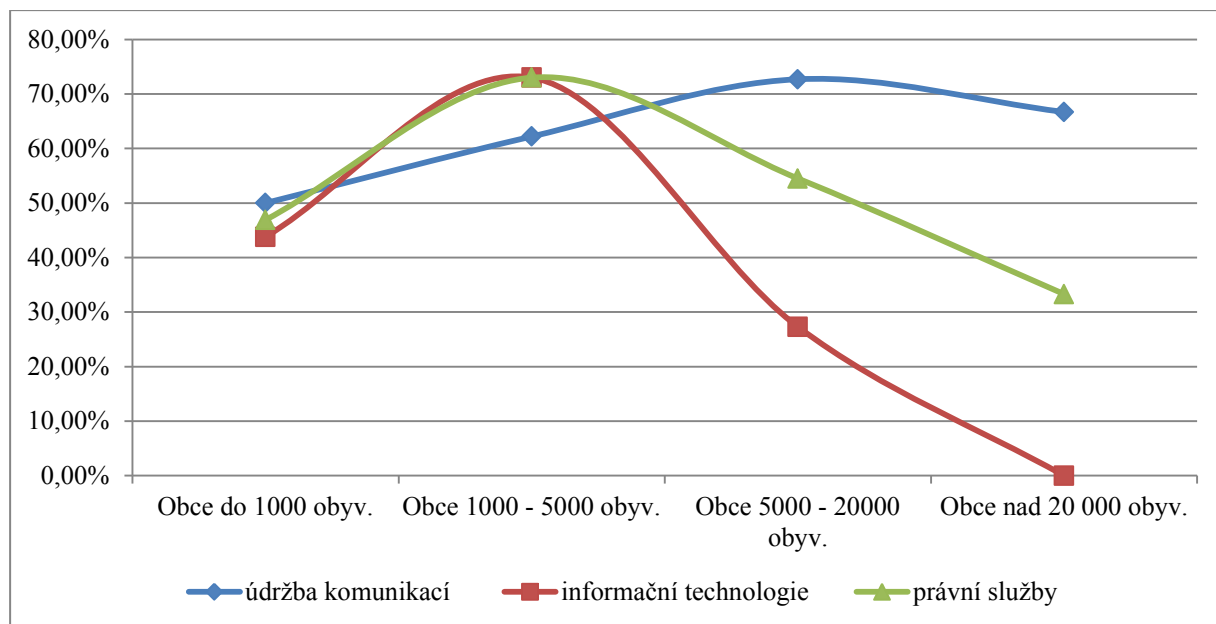
U dalších dvou kategorií obcí se již obměnilo složení nejčastěji outsourcovaných činností, a v „top pětce“ se objevily i jiné činnosti. Hranice okolo 5000 obyvatel může být považována za zlomovou, kdy postupný trend outsourcovaných činností se mění, navíc, jak již bylo napsáno výše, stupňuje se počet outsourcovaných činností na 1 obec.

Outsourcing **odpadu** je nejčastěji outsourcovanou činností v obcích do 20 000 obyvatel. Až u čtvrté kategorie obcí nad 20 000 obyvatel lze vidět velký pokles outsourcingu odpadu. Důvodem může být finanční náročnost vybudování sběrného dvora, jeho údržba a služby s tím spojené. Obcím do 20 000 obyvatel se patrně vyplatí spíše službu outsourcovat od externího subjektu, než tuto náročnou službu zabezpečovat vlastními zaměstnanci. Ve čtvrté skupině obcí pouze jedna obec outsourcuje odpad, a to je město Český Těšín. Ostatní obce mají vlastní sběrný dvůr či založily příspěvkovou organizaci technických služeb, jak je tomu u města Nový Jičín.⁵⁰ Město Třinec je vlastníkem společnosti Nehlsen Třinec, s.r.o., která

⁵⁰ OFICIÁLNÍ WEB MĚSTA NOVÝ JÍČÍN. *Městské organizace*, on-line.

poskytuje komplexní služby v oblasti s nakládání odpady, materiálem a odpadními vodami. Mimo to zajišťuje také správu a údržbu místních komunikací, veřejného osvětlení a hřbitovů v Třinci a okolí.⁵¹ Město Krnov v dotazníku uvedlo, že je stoprocentním vlastníkem organizací Technické služby s.r.o. a Krnovských vodovodů a kanalizací s.r.o. Stejný trend lze sledovat u osvětlení.

Obr. 4.2 Vývoj outsourcingu u vybraných činností

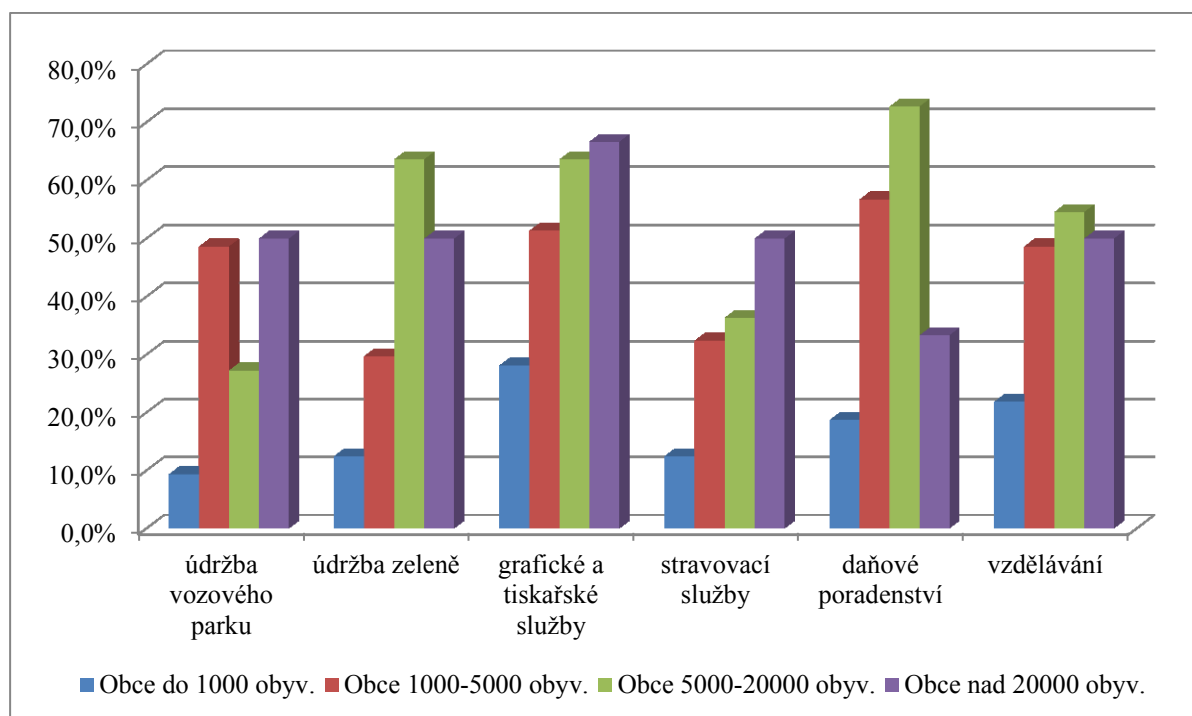


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Vývoj outsourcingu u údržby komunikací, IT a právních služeb zachycuje Obr. 4.2. Z grafu je patrné, že IT a právní služby kulminují právě u obcí 1000 – 5000 obyvatel, poté již klesají, IT dokonce v kategorii obcí nad 20 000 obyvatel neoutsourcuje nikdo. Např. ve městě Třinci mají samostatné oddělení informatiky se 4 zaměstnanci, kteří zabezpečují např. vnitřní informační systém, webové aplikace, GIS (geografický informační systém) a další IT služby. Taktéž je to u právních služeb. Větší obce a města zabezpečují větší počet činností a služeb pro své občany, jež vykonává více úředníků. Obce pak více vstupují do právních vztahů a tak je pro ně finančně výhodnější zaměstnat právníka než tyto služby outsourcovat.

⁵¹ NEHLSSEN TŘINEC, S.R.O. *Informace o firmě*, on-line.

Obr. 4.3 Přehled nejčastěji outsourcovaných činností v obcích od 5000-20 000 obyv. a nad 20 000 obyvatel v komparaci s ostatními kategoriemi obcí



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

U dvou posledních kategorií obcí se nejčastěji outsourcované činnosti obměnily, jejich komparace s ostatními kategoriemi obcí je v Obr. 4.3. Trend postupného zvyšování outsourcingu některé činnosti je patrný pouze u **grafických a tiskařských služeb** a **stravování**. Samozřejmě outsourcovat stravování pro „pár lidí na úřadě“ by bylo neekonomické, což je patrné i z výsledků dotazníkového šetření. Pouze 13 % obcí do 1000 obyvatel outsourcuje pro své zaměstnance stravovací služby, přičemž převážně to byly obce od 600 obyvatel. U obcí 1000 – 5000 obyvatel je to pak 32,4 %, obce 5000 – 20 000 obyvatel 36,4 % a u obcí nad 20 000 obyvatel je to právě polovina z nich. Stejně tak grafické a tiskařské služby – obsluhu tiskárny a kopírovacího zařízení v menší obci zvládnou pracovníci úřadu, aniž by musel být na tuto činnost najímán další člověk. S větším počtem zaměstnanců a rozvětvenější organizační strukturou může být problém pověřit činností pracovníka, který má na starost jiné věci. Zde vystupuje jeden z hlavních důvodů pro zavedení outsourcingu – tedy soustředění se na hlavní činnost. Pracovníci jednotlivých oddělení či odborů se mohou soustředit na svou práci, zatímco kopírovací a tiskárenské tiskařské činnosti zajistí externí firma. V obcích nad 20 000 obyvatel grafické a tiskařské

služby outsourcuje téměř 67 % dotazovaných obcí. Celkový přehled nejčastěji outsourcovaných činností v jednotlivých kategoriích vyobrazuje Tab. 4.2.

Tab. 4.2 Celkový přehled pěti nejčastěji outsourcovaných činností v jednotlivých kategoriích

Nejčastěji outsourc. činnost	Obce do 1000 obyvatel	Obce 1000 - 5000 obyvatel	Obce 5000 - 20000 obyvatel	Obce nad 20 000 obyvatel
1.	odpad	odpad	odpad	údržba komunikací
2.	údržba komunikací	IT	osvětlení	grafické a tiskařské služby
3.	právní služby	právní služby	údržba komunikací	údržba vozového parku a zeleně
4.	IT	údržba komunikací	daňové poradenství	stravovací služby
5.	osvětlení	osvětlení	grafické služby, údržba zeleně	vzdělávání

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

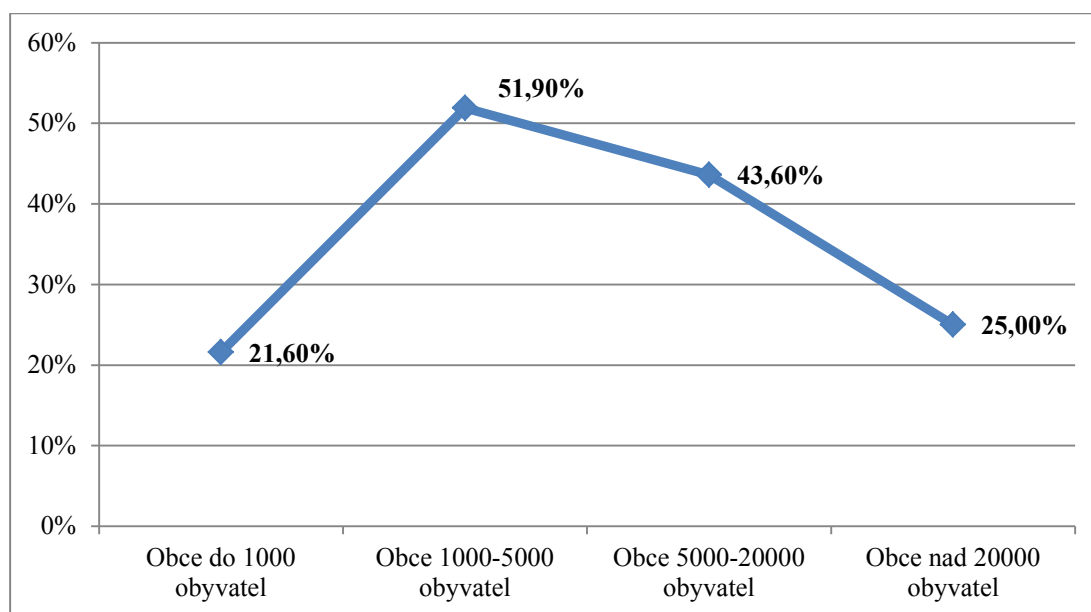
Sečteno a podtrženo – na velikosti obce, vzhledem k využívání outsourcingu, záleží. S velikostí obcí se mění i struktura outsourcovaných činností. Ne každá obec si může dovolit outsourcovat vše, tak stejně nemusí být pro obec výhodné některé činnosti zajišťovat interně. Hranice okolo 5000 obyvatel může být považována za zlomovou, jelikož zde vrcholí počet outsourcovaných činností na 1 obec, kdy v průměru outsourcuje 8,5 činností. To je téměř dvakrát více než u obcí do 1000 obyvatel. Na druhou stranu, obce, kde žije více než 20 000 obyvatel, v průměru outsourcují jen 5,8 činností na obec. Takové obce či města si vytváří vlastní útvary a najímají zaměstnance, kteří zajišťují danou činnost sami. Vzhledem k poptávce po službě, tedy počtu obyvatel, je to mnohdy efektivnější, než by činnost outsourcovali, což vyplývá i z výsledků dotazníkového šetření.

Další části této bakalářské práce budou hodnotit podíl outsourcingu a vlastních zaměstnanců na zabezpečování služeb, primární faktory při rozhodování o zavedení outsourcingu a na závěr návrh, jak by měly obce outsourcovat, v jakých situacích využít outsourcing a naopak, kdy ne.

4.3 Podíl outsourcingu & vlastních zaměstnanců

Jedna z otázek dotazníku byla zaměřena na podíl zabezpečování služeb pomocí outsourcingu a interních zdrojů, respektive vlastních zaměstnanců, výsledky jsou zobrazeny v Obr. 4.4.

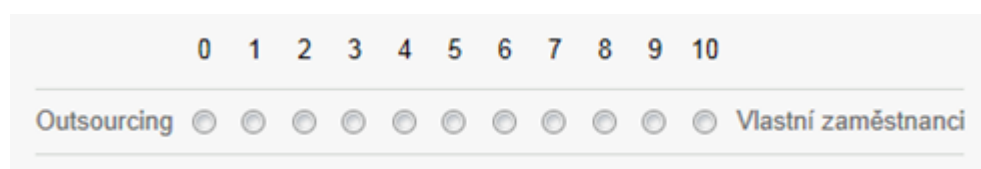
Obr. 4.4 Podíl zabezpečování služeb pomocí outsourcingu a vlastních zaměstnanců



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Obce měly na stupnici od 0 do 10 uvést podíl zabezpečování služeb pomocí outsourcingu a vlastních zaměstnanců, přičemž např. číslo 4 znamená, že 40 % všech činností outsourcují, 60 % zajišťují vlastními zdroji, viz Obr. 4.5.

Obr. 4.5 Stupnice zabezpečování služeb outsourcingem & vlastními zaměstnanci



Zdroj: vlastní dotazník

Zatímco v obcích do 1000 obyvatel je 22 % činností outsourcováno a zbytek zabezpečován vlastními zaměstnanci, o kategorii dále – u obcí 1000 – 5000 obyvatel je outsourcováno již

více než dvakrát tolik činností. U jako jediné kategorie je tedy poměr činností celkem vyrovnaný, mírně ve prospěch outsourcingu - 51,9 % činností outsourcují, 48,1 % činností vykonávají vlastní zaměstnanci. Lze tedy konstatovat, že vzhledem k velikosti obce (dle počtu obyvatel) je pro ně výhodnější většinu činností outsourcovat než najímat vlastní pracovníky. U obcí 5000 – 20 000 obyvatel je tento poměr již menší, ne však o moc. 43,6 % všech činností outsourcují, zbytek pak obstarávají sami. Čtvrtá kategorie obcí nad 20 000 obyvatel outsourcuje jen čtvrtinu všech činností.

Ačkoli křivka průměrného počtu outsourcovaných činností na 1 obec, jež byla předmětem analýzy v kapitole 4.1, kulminovala u obcí 5000 – 20 000 obyvatel, podíl zabezpečování služeb outsourcingem nebo vlastními zaměstnanci je v této kategorii nakloněn více ve prospěch vlastních zdrojů. To znamená, že ačkoli průměrně tyto obce outsourcují nejvíce činností na jednu obec, stále většinu z celku zajišťují vlastními zaměstnanci. Důvod je spatřován právě ve skutečnosti, že čím větší obec (kritériem je počet obyvatel), tím více činností a služeb musí vykonávat a zabezpečovat pro své občany.

Do těchto výpočtů byly ovšem zahrnuty i ty obce, které v současné době nic neoutsourcují. Osm obcí do 1000 obyvatel (tedy čtvrtina všech oslovených) v rámci dotazníku uvedlo, že v současné době nic neoutsourcují. Jedná se především o obce u spodní hranice vymezené skupiny. Např. obec Bocanovice (437 obyvatel) uvedla, že všechny potřebné činnosti řeší buď veřejně prospěšnými pracemi, nebo dohodou o provedení práce s místními občany, což ji vyjde levněji, než si objednat firmu. Ostatní obce do 400 obyvatel pak nejčastěji outsourcují odpad, právní služby a osvětlení. U obcí 1000 – 5000 obyvatel všichni z dotázaných něco outsourcují, tak stejně na tom byly obce s více než 20 000 obyvateli. Ve třetí skupině obcí pak jako jediný Rýmařov (8609 obyvatel) uvedl, že s outsourcingem nemá žádné zkušenosti.

4.4 Primární faktory při outsourcování

Obce v rámci dotazníkového šetření měly také označit, které z faktorů (cena, kvalita, jiné), hrály hlavní roli při rozhodování o zavedení outsourcingu.

U všech čtyř skupin obcí byla primárním faktorem při rozhodování o outsourcingu osvětlení a odpadu **cena**. U outsourcingu informačních technologií se první tři kategorie obcí shodly na tom, že primární jsou **jiné faktory** než kvalita či cena, jako např. reference, spolehlivost či

odbornost. Při rozhodování o outsourcingu činností jako jsou právní služby, daňové poradenství či personální činnosti je rozhodující **kvalita služeb**. U ostatních činností hrají pro každou kategorii hlavní roli jiné faktory, ty jsou zobrazeny v Tab. 4.3 a Tab. 4.4.

Tab. 4.3 Primární faktory při rozhodování o zavedení outsourcingu vybraných činností v obcích do 1000 obyvatel a obcích 1000 - 5000

	Obce do 1000 obyvatel			Obce 1000 - 5000 obyvatel		
	cena	kvalita	jiné	cena	kvalita	jiné
údržba vozového parku	66,7%	33,3%	0,0%	26,3%	31, 58%	42,1%
úklidové služby	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
stravovací služby	25,0%	50,0%	25,0%	25,0%	33,3%	41,7%
grafické a tiskařské služby	45,5%	45,5%	9,0%	35,3%	35,3%	29,4%
účetnictví a mzdy	60,0%	20,0%	20,0%	33,3%	50,0%	16,7%

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Tab. 4.4. Primární faktory při rozhodování o zavedení outsourcingu vybraných činností v obcích 5000 – 20 000 obyvatel a obcích nad 20 000 obyvatel

	Obce 5000 - 20 000 obyvatel			Obce nad 20 000 obyvatel		
	cena	kvalita	jiné	cena	kvalita	jiné
údržba vozového parku	0,0%	66,7%	33,3%	66,7%	33,3%	0,0%
úklidové služby	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
stravovací služby	50,0%	25,0%	25,0%	66,7%	33,3%	0,0%
grafické a tiskařské služby	28,6%	28,6%	42,9%	75,0%	25,0%	0,0%
účetnictví a mzdy	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Zajímavý vývoj lze pozorovat u úklidových činností, kdy v prvních dvou kategoriích obcí viz Tab. 4.3 je primárním faktorem pro jejich outsourcing 100 % **kvalita**, v dalších dvou kategoriích viz Tab. 4.4 je to již 100 % **cena**. Přehled všech činností ve všech kategoriích obcí a primární faktory při rozhodování o jejich outsourcingu lze nalézt v příloze 6 této bakalářské práce.

4.5 Outsourcovat či neoutsourcovat?

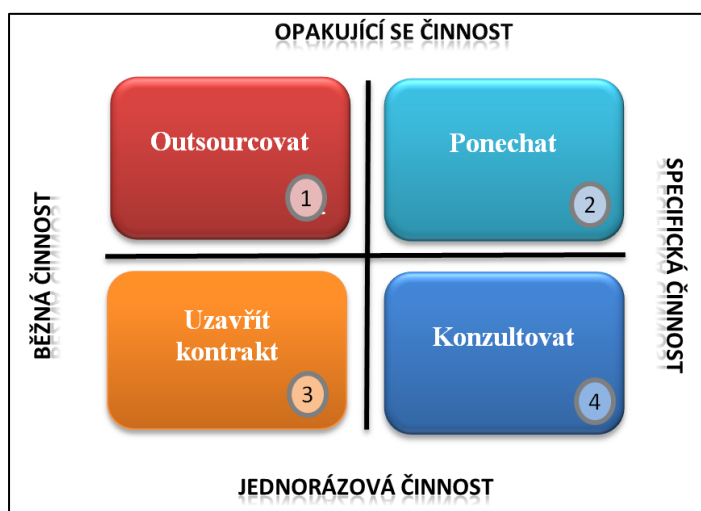
Rozhodnutí o vyčlenění aktivit na externího poskytovatele služeb má strategický charakter a nelze ho učinit pouze na základě jediného důvodu (např. snížení nákladů). Náročnost

rozhodování vyvolává otázky týkající se **objektivitu potřeby** či **správnosti řešení problémů**.⁵²

Outsourcing, stejně jako kterákoliv jiná činnost, má své klady i zápory. Před rozhodnutím o jeho implementaci je vhodné přihlížet k tomu, zda:

- získá obec na pružnosti (získá tím kvalitu služeb),
- zvýší se produktivita funkcí přetrvávajících uvnitř obce,
- zlepší se hospodárnost,
- jak budou následky postižení zaměstnanci.⁵³

Obr. 4.6 Jak outsourcovat?



Zdroj: CLEVER AND SMART. *Outsourcing ICT: rizika o kterých se nemluví*. Dostupné z:

<http://www.cleverandsmart.cz/outsourcing-ict-rizika-o-kterych-se-nemluvi/>, vlastní zpracování

Obr. 4.5 přehledně zachycuje skutečnosti, jak a co outsourcovat. Běžnou opakující se činnost je snadné převést na jinou společnost, která se na ni specializuje – tedy ji outsourcovat (1). Naopak, opakující se, ale specifickou činnost je lepší ponechat si uvnitř organizace, poněvadž na trhu patrně nenajdeme dodavatele, který by ji byl schopen pro nás zajistit v požadované ceně a kvalitě (2). Na činnost, která je sice běžná, ale provádíme ji jen zřídka, je možné někoho si najmout (3). A nakonec, na činnost, která je vykonávána jen vzácně, ale je specifická, lze využít služeb nejrozličnějších konzultačních firem (4).

⁵² RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě*, 2007, s. 25.

⁵³ STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců)*, 2005, s. 15 – 16.

Outsourcovat se dnes dá v podstatě téměř vše, od právních služeb, přes závodní stravování, informační technologie, až ke školení zaměstnanců. Používá se od jednoduchých podpůrných procesů, až ke komplikovaným variantám, kdy dochází téměř k prolínání dvou podniků. **Ale kdy a potažmo co outsourcovat?** K odpovědi lze dojít v zásadě třemi způsoby.

Tak zaprvé, outsourcovat má smysl to, co obec dělá vlastními silami draž, než je to pro ni schopen, v nezměněné kvalitě, udělat někdo jiný.

V druhém případě je dobré zjistit, co není daná obec schopna vlastními silami dělat příliš dobře a kvalitně, a hned na to se zeptat, kolik by ji stálo, kdyby to dělal stejně dobře tak, jak to nabízí poskytovatel outsourcingu. Jestliže se na požadovanou kvalitu interní služby není schopna dostat za stejných cenových podmínek a danou službu potřebuje, otevírá se možnost outsourcingu.

A konečně třetím způsobem, jak identifikovat oblast vhodnou k outsourcingu, je řízení rizik. Účelné je položit si otázku, co se stane, když daný zaměstnanec onemocní nebo nepřijde do práce, dojde k výpadku informačních systémů apod. Nebo ještě lépe, uvědomit si, co to bude organizaci stát a zda nebude levnější variantou outsourcing dané činnosti. Tato cesta ale skýtá největší obtíže, poněvadž je třeba počítat s určitými pravděpodobnostmi a je také zapotřebí zjistit, jak by nastalá situace byla řešena u dodavatele služby, zda neovlivní kvalitu služby či garantované termíny.

A kdy neoutsourcovat? Outsourcing se obecně nevyplatí ve třech případech, kdy z dlouhodobého hlediska vyjde vždy levněji, když bude daná činnost zabezpečována interními zdroji. Jedná se o situace, kdy:

1. by organizace (obec) musela dát z rukou své know-how,
2. dodavatel získal informace o „našich“ zákaznících (obyvatelích),
3. outsourcing dané činnosti by vedl ke komplikacím v jejím každodenním využívání (např. outsourcing interní kantýny do 2 kilometry vzdálené kantýny jiné organizace).⁵⁴

⁵⁴ Časopis BUSINESSVIZE.CZ. *Vše, co jste si přáli vědět o outsourcingu*, on-line.

4.6 Doporučení

Outsourcing má velký potenciál přispět ke stavu, kdy budou veřejné služby poskytovány efektivně – a to jak po stránce ekonomické, tak i společenskoekonomické. Jako zcela zásadní se jeví zvážit vhodnost outsourcingu dle konkrétních podmínek, možností a potřeb dané obce. Outsourcují se činnosti zejména podpůrného, obslužného a servisního charakteru. U takovýchto služeb není ve většině případů efektivní zabezpečovat je vlastními zaměstnanci a nákupem odpovídajícího vybavení do vlastního majetku.⁵⁵ Příkladem může být například zajištění odpadů, osvětlení, údržby komunikací aj.

U malých obcí do 1000 obyvatel je jistě prostor pro outsourcing, ovšem pro outsourcing odlišných činností, než jak tomu je u větších obcí či měst. Výhodné je outsourcovat činnosti náročné na jejich technické a hmotné zabezpečení, poněvadž většinou obec nedisponuje tolika finančními prostředky, aby si mohla dovolit vybudovat např. sběrný dvůr, financovat jeho údržbu, obsluhu a další doplňkové služby. Navíc by zabezpečování těchto služeb bylo dosti neefektivní. Obcím takového charakteru by autor **doporučil** outsourcing služeb odbornějšího charakteru, jímž jsou například právní služby, interní audit, daňové poradenství či informační technologie. Jedná se o činnosti (v případě těchto obcí), nevelkého rozsahu, proto zaměstnání osob na jejich zabezpečení by mohlo být neekonomické. Jako další možnost zabezpečení služeb se nabízí **využití veřejně prospěšných prací či uzavření dohod o provedení práce** s místními občany, jak je tomu u obce Bocanovice. Autor se přiklání k tomuto řešení, poněvadž v něm spatřuje velké výhody – jako je soudržnost v dané obci, jistě také finanční úspora, podpora „zaměstnání“ (v tomto případě spíše brigáda či přivýdělek) místních občanů aj. V tomto případě se může jednat o činnosti jako je údržba komunikací, údržba nemovitostí a zeleně či údržba vozového parku.

V obcích 1000 – 5000 obyvatel je již míra využívání outsourcingu, oproti předchozí skupině obcí, výrazně vyšší. Outsourcována je větší polovina všech služeb. Zde by se autor přikláníl k doporučení, vyjádřeném k předchozí skupině obcí, a tedy že by měly být outsourcovány činnosti vyžadující odbornost, jelikož jejich rozsah, (aby mohly být na jejich výkon zaměstnány další osoby) není stále dostatečně velký. Z dotazníkového šetření také vyplývá, že činnosti náročné na vybavení je pro tyto obce výhodnější outsourcovat.

⁵⁵ MINISTERSTVO VNITRA ČR. *Analýza aktuálního stavu veřejné správy*, on-line.

Obce, kde žije již 5000 – 20 000 obyvatel sice outsourcují v průměru nejvíce činností na jednu obec, často však musí zabezpečovat více činností, které jsou na ně delegovány od státu (přenesená působnost). Podpůrné či doplňkové činnosti pak vytěsňují na externího dodavatele, čímž se mohou soustředit na to podstatné. Více jsou outsourcovány činnosti jako je vzdělávání, grafické a tiskařské služby, účetnictví či úklid. Stále je pro ně nerentabilní zabezpečení náročnějších činností vlastními zaměstnanci, jako je např. odpad či osvětlení.

Opačný trend, co se týče zabezpečení náročných činností, je možné sledovat u obcí s více než 20 000 obyvateli. Pro takové obce je již výhodnější vybudovat svůj sběrný dvůr či založit organizaci, která by dané služby vykonávala. Také u odborných činností autor spatřuje jiný trend. Velká města již najdou dostatečnou náplň pro výkon činností, jako jsou právní služby, účetnictví, personální činnosti či informační technologie. Zde by mohl být outsourcing kontraproduktivní a autor se přiklání k trendu zabezpečení těchto služeb interními zdroji.

Veřejnoprávní korporace, jakými obce bezesporu jsou, by měly usilovat o konkurenci mezi dodavateli. Ta může být dosažena co nejčastějším využíváním **otevřené veřejné soutěže**, která se jeví jako nejúčinnější ze všech metod veřejného zabezpečování služeb. Otevřená veřejná soutěž vede k transparentnosti a snižování ceny, o což by měly usilovat všechny veřejné subjekty.⁵⁶

⁵⁶ HOLLÝ, M. *Outsourcing versus in-house produkce ve veřejném sektoru*, diplomová práce.

5 ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá problematikou outsourcingu, přesněji analýzou využívání outsourcingu v obcích v rámci Moravskoslezského kraje. Prvním cílem bakalářské práce, který byl vyjádřen v úvodu, bylo přiblížení problematiky outsourcingu, vysvětlení základních pojmů a souvislostí. Druhým cílem autora v praktické části je zjistit, jaké činnosti jsou v jednotlivých kategoriích obcí outsourcovány, přičemž předmětem zájmu bude také míra využívání outsourcingu či podíl zabezpečování služeb externími a interními zdroji. Následovala komparace jednotlivých skupin obcí, vyvození závěrů a doporučení. Ačkoli zajišťování služeb pomocí outsourcingu představuje rostoucí trend, jak v soukromém, tak i veřejném sektoru, problematice outsourcingu je ve veřejném sektoru věnován poměrně malý prostor. I tento fakt byl impulsem pro výběr tohoto tématu v podmínkách obcí. Bakalářská práce je strukturována do pěti kapitol, včetně úvodu a závěru, které svým zaměřením směřovaly k naplnění uvedených cílů.

Druhá kapitola této práce je zaměřena na teoretická východiska outsourcingu. V úvodu byl definován pojem outsourcing a ostatní příbuzné pojmy s ním související, jako je insourcing a offshoring. Outsourcing v doslovném překladu znamená využívání vnějších zdrojů. Při outsourcingu se tedy jedná o přesunutí (vytěsnění) některých činností, které doposud realizovala organizace ve vlastní režii, na externí subjekt, od kterého výsledky těchto aktivit nakupuje. K zásadnímu rozmachu a jeho masovému užití ve světě došlo koncem 80. let minulého století, kdy v roce 1989 Eastman Kodak ohlásil vytěsnění velké části informačního systému. A právě informační a komunikační technologie se staly impulsem pro rozvoj outsourcingu. V České republice se outsourcing významně rozšířil v 90. letech minulého století, kdy se v rámci transformačního procesu začal uplatňovat v řadě středních a velkých podniků. V teoretické části nemohly být opomenuty ani důvody pro zavedení outsourcingu, jeho výhody a nevýhody. Ačkoli jedním z primárních důvodů pro outsourcing je snaha managementu hledat úspory, uchýlit se k vytěsnění nějaké činnosti výhradně z tohoto důvodu je chybou. Další riziko autor spatřuje v podcenění právního zajištění outsourcingového vztahu, jež může mít pro organizaci katastrofální následky. Právní aspekty a outsourcingový proces byly zpracovány v závěru teoretické části.

Třetí a čtvrtá kapitola této bakalářské práce jsou zaměřeny na praktickou část - tedy analýzu využívání outsourcingu v obcích. Jako podklad pro její vypracování byl sestaven dotazník, jenž je přiložen k bakalářské práci. Dotazník se skládal z osmi jednoduchých otázek, jež se soustředily na outsourcingové činnosti, důvody pro jejich zavedení, plány ohledně outsourcingu do budoucna či vyjádření poměru zabezpečení všech služeb v obci pomocí outsourcingu a vlastních zaměstnanců. Pro jednodušší manipulaci a vyplňování budoucími respondenty byl umístěn na webu Google disk. Osloveno bylo 200 obcí na území Moravskoslezského kraje, dotazníkového šetření se zúčastnilo 86 z nich. Pro interpretaci výsledků zjištěných šetření byly obce rozděleny do čtyř skupin dle počtu obyvatel – a to na obce do 1000 obyvatel, obce 1000 – 5000 obyvatel, obce 5000 – 20 000 obyvatel a obce s více než 20 000 obyvateli. Na tomto místě nutno poznamenat, že získání informací od velkých měst bylo problematické a vzhledem k počtu adresátů nereálné. Problém je spatřován v široké organizační struktuře a nemožnosti orientace jednoho zástupce o outsourcingu probíhajícím ve větších městech jako je Ostrava, Havířov, Karviná či Frýdek-Místek. Stejný problém byl spatřován i u města Třince, kde i po osobních setkáních se zaměstnanci úřadu nebylo možno získat podrobnější informace o probíhajícím outsourcingu. Důvod byl interpretován jako neucelené znalosti o aktivitách města či možné porušení obchodního tajemství s jednotlivými dodavateli outsourcovaných činností.

V úvodu třetí kapitoly byla vymezena obec jako základní územní samosprávný celek, jednotlivé druhy obcí, legislativní vymezení a její působnost. Převážná část třetí kapitoly byla zaměřena na analýzu využívání outsourcingu v jednotlivých kategoriích obcí – kde byly blíže analyzovány nejčastěji outsourcované činnosti, důvody pro zavedení outsourcingu či podíl zabezpečování služeb v obcích pomocí outsourcingu a vlastních zdrojů. U prvních třech kategorií můžeme vypořádat obdobné trendy v outsourcingu, čtvrtá kategorie obcí nad 20 000 obyvatel se již od předchozích výrazně mění. Oproti nim, již není nejčastěji outsourcovanou činností odpad, osvětlení či právní služby, obce jako je Český Těšín, Nový Jičín, Třinec, Krnov či Karviná nejčastěji outsourcují údržbu komunikací, grafické služby či vzdělávání a stravování, což se odvíjí právě od velikosti poptávky v obci (tedy počtu obyvatel). Mimo jiné zde byly interpretovány výsledky o počtu outsourcovaných činností na 1 obec či míra zabezpečení služeb v obci vlastními zdroji a outsourcingem. Hranice okolo 5000 obyvatel může být považována za zlomovou, jelikož zde vrcholí počet outsourcovaných činností na 1 obec, kdy v průměru 1 obec outsourcuje 8,5 činností. To je téměř dvakrát více

než u obcí do 1000 obyvatel. Na druhou stranu u těch největších obcí (s více než 20 000 obyvateli) je outsourcováno průměrně jen 5,8 činností.

Čtvrtá kapitola byla zaměřena na komparaci jednotlivých skupin obcí a vyhodnocení rozdílů mezi nimi. Zatímco např. v obcích do 1000 obyvatel je pouze 22 % všech činností outsourcováno a zbytek zabezpečován interně, o kategorii dále (u obcí 1000 – 5000 obyvatel) je outsourcingem zabezpečováno více než dvakrát tolik činností. Právě obce v tomto rozmezí jako jediné překročily pomyslnou hranici mezi outsourcingem a vlastními zdroji a více činností outsourcují. O kategorie dále se již postupný trend snižuje, poslední skupina obcí nad 20 000 obyvatel si 75 % činností zabezpečuje sama. Na závěr kapitoly byly výsledky vyhodnoceny a vyvozeny závěry a doporučení. Mimo jiné zde byly nastoleny takové otázky, na něž by si měly obce před zavedením outsourcingu odpovědět. Jejich odpověď by jim pak měla napovědět, kdy outsourcovat a kdy naopak ne.

Seznam použité literatury

Odborná literatura:

BLOKDIJK, Gerard. *Outsourcing 100 Success Secrets*. Raleigh: Emereo Pty, 2008. 176 s. ISBN 978-0-9804-9716-8 s.

BROWN, Douglas a Scott WILSON. *The Black Book of Outsourcing*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005. 384 s. ISBN 978-0-471-71889-5.

BRUCKNER, Tomáš a Jiří VOŘÍŠEK. *Outsourcing informačních systémů*. Praha: Ekopress, 1998. 117 s. ISBN 80-86119-07-6.

DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck pro praxi, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2.

HOLMAN, Roman. *Transformace české ekonomiky v komparaci s dalšími zeměmi střední Evropy*. Praha: CEP, 2000. 108 s. ISBN 80-902795-6-2.

HÜBNER, Miroslav [vedoucí týmu autorů]. *Outsourcing: příručka manažera*. Praha: Tate International, 2008. 268 s. ISBN 978-80-86813-16-5.

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF OUTSOURCING PROFESSIONALS. *Outsourcing Professional Body of Knowledge*. Zaltbommel: Van Haren Publishing, 2010. 331 s. ISBN 978 90 8753 613 8.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-8-7400-194-9.

LANG, Helmut. *Management trendy a teorie*. Praha: C. H. Beck, 2007. 292 s. ISBN 978-80-7179-683-1.

MAISNER, Martin a Jiří ČERNÝ. *Právní aspekty outsourcingu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 180 s. ISBN 978-80-7357-746-9.

PEKOVÁ, Jitka. *Finance územní samosprávy: teorie a praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 588 s. ISBN 978-80-7357-614-1.

PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 304 s. ISBN 978-80-247-2789-9.

RYDVALOVÁ, Petra a Jiří RYDVAL. *Outsourcing ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007. 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

STÝBLO, Jiří. *Outsourcing a outplacement (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců)*. Praha: ASPI, 2005. 116 s. ISBN 80-7357-094-7.

Internetové zdroje

AUDITOR 08/2008. *Outsourcing podnikových procesů*. [online]. [cit. 19. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.kacr.cz/file/563/auditor-2008-08.pdf>

CIO MAGAZINE. *Outsourcing Definition and Solutions*. [online]. [cit. 19. 3. 2013]. Dostupné z: http://www.cio.com/article/40380/Outsourcing_Definition_and_Solutions

CLEVER AND SMART. *Outsourcing ICT: rizika, o kterých se nemluví*. [online]. [cit. 28. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.cleverandsmart.cz/outsourcing-ict-rizika-o-kterych-se-nemluvi/>

ČASOPIS BUSINESSVIZE. *Vše, co jste si přáli vědět o outsourcingu*. [online]. [cit. 19. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-outsourcingu>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Malý lexikon obcí ČR 2012*. [online]. [cit. 19. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/1302-12>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Charakteristika Moravskoslezského kraje*. [online]. [cit. 19. 3. 2013]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/charakteristika_moravskoslezskeho_kraje

MANAGEMENT MANIA. *Insourcing*. [online]. [cit. 19. 3. 2013]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/insourcing>

MINISTERSTVO VNITRA ČR. *Identifikace kompetencí zatěžujících výkon veřejné správy se zvláštním přihlednutím k malým obcím*. [online]. [cit. 28. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/identifikace-kompetenci-zatezujicich-vykon-verejne-spravy-se-zvlastnim-prihlednutim-k-malym-obcim-1-etapa.aspx>

NEHLSSEN TŘINEC, S.R.O. *Informace o firmě*. [online]. [cit. 28. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.nehlsen.cz/>

OFICIÁLNÍ WEBOVÉ STRÁNKY MĚSTA NOVÝ JIČÍN. *Městské organizace*. [online]. [cit. 28. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.novyjicin.cz/cz/urad/mestske-organizace/mestske-organizace/technicke-sluzby-mesta-noveho-jicina-prispevkova-organizace/>

PARLAMENT, VLÁDA, SAMOSPRÁVA. *Osvědčený outsourcing aneb dělba práce*. [online]. [cit. 19. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.parlament-vlada.cz/modules.php?name=News&file=article&sid=520#>

PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Outsourcing comes of age: The rise of collaborative partnering*. [online]. [cit. 19. 3. 2013]. Dostupné z: http://www.pwc.com/en_GX/gx/operations-consulting-services/pdf/outsourcingcomesofage.pdf

Legislativa

Zákon č. 128 ze dne 12. dubna 2000 o obcích (obecním zřízení). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 38, s. 1137 – 1764. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=128/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

Zákon č. 513 ze dne 5. listopadu 1991 obchodní zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 98, s. 2474 – 2565. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=513/1991&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

Ostatní zdroje

FANTA, Petr. *Outsourcing*. Praha, 2004. Autoreferát k doktorské disertační práci. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská.

HOLLÝ, Matúš. *Outsourcing versus in-house produkce ve veřejném sektoru*. Brno, 2012. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra veřejné ekonomie.

MATYS, Lukáš. *Outsourcing jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti podniku*. Brno, 2007. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství.

NOVOTNÁ, Veronika. *Ekonomické a neekonomické efekty spolupráce malých obcí a podnikatelů*. Brno, 2009. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra veřejné ekonomie.

Seznam zkratk

ČR	-	Česká republika
IT	-	Informační technologie
MS	-	Moravskoslezský
ČSÚ	-	Český statistický úřad
GIS	-	Geografický informační systém
MVČR	-	Ministerstvo vnitra České republiky
ZÚSC	-	Základní územní samosprávný celek

Seznam obrázků

Obr. 2.1	Rozhodování typu dělej nebo nakup	3
Obr. 2.2	Nejčastěji outsourcované oblasti	7
Obr. 3.1	Přehled nejčastěji outsourcovaných činností u obcí do 1000 obyv.	25
Obr. 3.2	Důvody pro zavedení outsourcingu vybraných činností v obcích do 1000 obyvatel	26
Obr. 3.3	Přehled nejčastěji outsourcovaných činností u obcí 1000 – 5000 obyv.	27
Obr. 3.4	Důvody pro zavedení outsourcingu vybraných činností v obcích 1000 – 5000 obyvatel	28
Obr. 3.5	Přehled nejčastěji outsourc. činností u obcí 5000 – 20 000 obyv.	29
Obr. 3.6	Důvody pro zavedení outsourcingu vybraných činností v obcích 5000 – 20 000 obyvatel	30
Obr. 3.7	Přehled nejčastěji outsourcovaných činností u obcí nad 20 000 obyv.	31
Obr. 4.1	Průměrný počet outsourcovaných činností na 1 obec v rámci jednotlivých skupin	34
Obr. 4.2	Vývoj outsourcingu u vybraných činností	36
Obr. 4.3	Přehled nejčastěji outsourc. činností v obcích od 5000 – 20 000 obyv. a nad 20 000 obyv. v komparaci s ostatními kategoriemi obcí	37
Obr. 4.4	Podíl zabezpečování služeb pomocí outsourcingu a vlastních zaměstnanců	39
Obr. 4.5	Stupnice zabezpečení služeb outsourcingem & vlastními zaměstnanci	39
Obr. 4.6	Jak outsourcovat?	42

Seznam tabulek

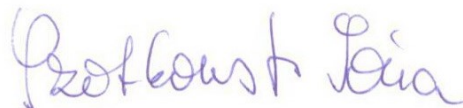
Tab. 2.1	Přehled výhod a nevýhod zavedení outsourcingu	11
Tab. 2.2	Rizika outsourcingu	13
Tab. 3.1	Velikostní skupiny obcí dle počtu obyvatel v Moravskoslezském kraji	24
Tab. 3.2	Velikostní třídění obcí dle počtu obyvatel pro účely bakalářské práce	24
Tab. 4.1	Přehled nejčastěji outsourcovaných činností u prvních dvou kategorií obcí v komparaci s ostatními kategoriemi	35
Tab. 4.2	Celkový přehled pěti nejčastěji outsourcovaných činností v jednotlivých kategoriích	38
Tab. 4.3	Primární faktory při rozhodování o zavedení outsourcingu vybraných činností v obcích do 1000 obyvatel a obcích 1000 – 5000 obyvatel	41
Tab. 4.4	Primární faktory při rozhodování o zavedení outsourcingu vybraných činností v obcích 5000 – 20 000 obyvatel a obcích nad 20 000 obyvatel	41

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě 10. května 2013



.....
Soňa Szotkowská

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník

Příloha č. 2 – Seznam obcí do 1000 obyvatel

Příloha č. 3 – Seznam obcí 1000 – 5000 obyvatel

Příloha č. 4 – Seznam obcí 5000 – 20 000 obyvatel

Příloha č. 5 – Seznam obcí nad 20 000 obyvatel

Příloha č. 6 - Celkový přehled primárních důvodů pro zavedení outsourcingu